



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy firmy ALBO SK, s.r.o.  
Realization of Strategic Analysis of the ALBO SK, s.r.o. Firm

Student: Bc. Erika Odleváková  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Erika Odleváková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Zpracování strategické analýzy firmy ALBO SK, s.r.o.**  
**Realization of Strategic Analysis of the ALBO SK, s.r.o. Firm**

Jazyk vypracování: slovenština

## Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Charakteristika vybrané firmy
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

## Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry




---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 1 jsem převzala beze změn.

V Ostravě 22. dubna 2016

  
.....

Bc. Erika Odleváková

## **Poděkování**

Na tomto mieste by som sa rada poďakovala pani Ing. Lucji Matusikovej, Ph.D, za vrelý prístup, ochotu a veľmi cenné rady, ktoré mi poskytla pri spracovaní tejto diplomovej práce. Ďalej sa chcem poďakovať svojej rodine za oporu.

# Obsah

1	Úvod.....	4
2	Význam a štruktúra strategickej analýzy .....	5
2.1	Vymedzenie základných pojmov.....	5
2.2	Strategická analýza .....	7
2.2.1	Analýza vonkajšieho prostredia .....	7
2.2.2	Analýza vnútorného prostredia .....	16
2.3	SWOT analýza.....	24
3	Charakteristika vybranej firmy.....	27
4	Strategická analýza v konkrétnych podmienkach firmy .....	30
4.1	Vonkajšia analýza spoločnosti.....	30
4.1.1	PEST analýza .....	30
4.1.2	Porterova analýza konkurenčných síl.....	36
4.2	Vnútorná analýza spoločnosti.....	39
4.2.1	Analýza hodnotového reťazca spoločnosti.....	39
4.2.2	Analýza vnútorných zdrojov spoločnosti.....	42
4.3	SWOT analýza.....	46
5	Vyhodnotenie analýzy, námety a odporúčania .....	52
6	Záver.....	55
	Zoznam použitej literatúry .....	57
	Zoznam skratiek .....	60
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

# 1 Úvod

Prostredie, v ktorom podniky v súčasnosti pôsobia nie je veľmi priaznivé. Na trhu existuje mnoho konkurentov, čo praje zákazníkom, tí si môžu vyberať zo širokého sortimentu výrobkov a taktiež porovnávať ceny od jednotlivých výrobcov. Zákazníci disponujú veľkou silou, požadujú vysokú kvalitu, za čo najnižšiu cenu. Pre podnik je dôležité nájsť konkurenčnú výhodu, vyhrať nad konkurentmi a získať zákazníka.

Neľahkú situáciu spôsobuje aj neustále sa meniace prostredie, ktoré si vyžaduje sledovanie okolia podniku, či už blízkeho alebo vzdialeného. Zmeny prichádzajú zo všetkých strán, politika štátu, zmeny v legislatíve, vývoj makroekonomických veličín alebo nové technológie. Toto všetko má obrovský dopad na každý podnik na určitom území, v určitom odvetí.

Neustále sledovanie okolia, podniku umožňuje predvídať budúci vývoj a pripraviť sa na zmeny. Okrem sledovania je potrebné tieto zmeny aj analyzovať, vyhodnocovať ich možné následky a správne a včasne reagovať. Takáto príprava umožní podniku získať dobré výsledky a náskok pred konkurenciou.

Získanie zákazníka, príprava na zmeny a ďalšie spomínané činnosti sú základom úspechu a tiež predmetom strategického riadenia. Každý podnik je vedený manažérom alebo samotným majiteľom, tí by mali byť schopní predvídať zmeny, pripraviť dobrú stratégiu a včas zareagovať. Základom dobrej stratégie pre podnik je kvalitná strategická analýza, ktorá odhalí hrozby, pred ktorými sa podnik musí chrániť, ale aj príležitosti, ktoré môže využiť vo svoj prospech.

Cieľom tejto diplomovej práce je na základe prevedenej analýzy, posúdiť aktuálnu situáciu spoločnosti ALBO SK, s.r.o. na trhu a navrhnúť ďalšie možnosti jej rozvoja. Všetky informácie o tejto spoločnosti pochádzajú z účtovných závierok, rozhovorov s majiteľmi spoločnosti, zamestnancami a tiež vlastným pozorovaním.



## 2 Význam a štruktúra strategickej analýzy

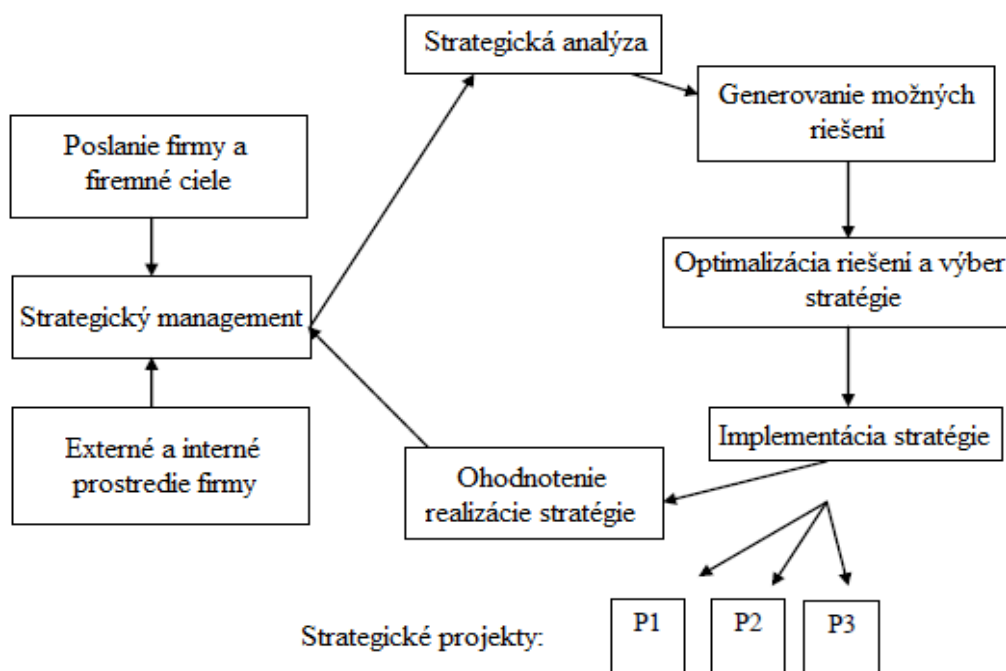
Strategická analýza je východiskom pre posúdenie pozície podniku v rámci svojho okolia, a taktiež pre účely predvídania budúceho vývoja. Strategická analýza poskytuje dobrý základ pre rozhodovanie. Umožňuje udržať alebo získať konkurenčnú výhodu. (Vochozka a Mulač, 2012)

### 2.1 Vymedzenie základných pojmov

#### *Strategické riadenie*

Strategické riadenie je proces tvorby a implementácie stratégií, ktoré majú pre organizáciu rozhodujúci význam. Tento proces zabezpečuje účelnosť a efektivitu organizácie, a to prostredníctvom špecifikovania dlhodobých cieľov a ciest, ako týchto cieľov dosiahnuť. Proces strategického riadenia je nikdy nekončiaci proces, ktorý začína definovaním poslania, vízie a cieľov organizácie, strategickou analýzou, formuláciou a výberom najlepších stratégií až po implementovanie a hodnotenie vybraných stratégií. Celý proces môžeme prehľadne vidieť na Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Proces strategického riadenia



Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, (2006, s. 7)

## *Stratégia*

Pri vytváraní stratégie stanovujeme dlhodobé ciele podniku. Súčasťou stratégie sú vypracované jednotlivé operácie, projekty a plány. Pojem stratégia predstavuje cestu k dosiahnutiu cieľov, s prihliadnutím na interné zdroje podniku a vonkajšie prostredie, ktoré ho ovplyvňuje. Stratégia by mala vychádzať z potrieb a cieľov podniku, je dôležité, aby boli brané na zreteľ zmeny zdrojov a schopností vo vnútri podniku, a taktiež zmeny v jeho okolí. (Dedouchová, 2001)

## *Misia*

Misia vyjadruje pranie podniku do budúcnosti, akým smerom by sa mala uberať, zdôvodňuje jej existenciu a zahŕňa základný zmysel založenia podniku. Je to krátke vyjadrenie, ktoré by malo odlišovať daný podnik od ostatných, ktoré podnikajú v rovnakej oblasti. Misia by mala byť prvotným dokumentom stratégie podniku.

Misia spolu s víziou sa stáva súčasťou tvorby stratégie, poskytuje jasnú predstavu podnikateľom, riadiacim pracovníkom a zamestnancom, o účelu podnikania, poskytuje pocit spolupatričnosti s firmou. (Srpová a Řehoř, 2010)

## *Vízia*

Pre každý podnik je dôležité, si hneď na začiatku sformulovať, aká je vízia daného podniku. Vízia podniku by mala byť sformulovaná do jednej vety a vystihovať predstavy zakladateľov podniku, o jeho pôsobení a prospešnosti. Vízia sa opiera o hodnoty spoločnosti a strategické ciele. Mala obsahovať základnú myšlienku za akým účelom bol podnik založený a načrtávať všeobecnú predstavu o budúcom vývoji a postavení podniku.

Vízia slúži predovšetkým pre vnútorné firemné účely, poskytuje zamestnancom jasnú predstavu, ktorým smerom by sa podnik mal uberať. Je dôležité aby zamestnanci vedeli, čo majú robiť, a prečo to majú robiť. Dobre sformulovaná vízia sa stáva motivačným faktorom pre zamestnancov.

Zároveň vízia môže byť smerovaná aj k zákazníkom a stať sa dôležitým prostriedkom prezentácie spoločnosti na verejnosti. (Lhotský, 2010)

## *Cieľ*

Cieľom rozumieme konkrétny stav podniku v určitom čase. Cieľ by mal zahrňovať víziu podniku a byť základom pre plánovanie zdrojov a prostriedkov pre jeho dosiahnutie.

Ako uvádza Srpová a Řehoř (2010) ciele by mali byť stanovené tak, aby boli v súlade s metodikou SMART. Podľa tejto metodiky by mali byť ciele:

- špecifické – jasne definované a zrozumiteľné pre všetkých zamestnancov firmy;
- merateľné – ciele a výsledky, ktoré dosiahneme sa musia dať zmerať;
- akceptovateľné – musia byť akceptované všetkými zúčastnenými, ktorý sa budú podieľať na ich uskutočňovaní;
- realistické – je možné stanovené ciele aj dosiahnuť;
- termínované – musí byť stanovený termín dosiahnutia cieľa.

## **2.2 Strategická analýza**

Strategická analýza je dôležitou súčasťou tvorby stratégie. Umožňuje manažérom a riadiacim pracovníkom lepšie pochopiť situáciu v okolí podniku, ale aj vo vnútri podniku. Rozhodnutia, ktoré vychádzajú z výsledkov strategickej analýzy, môžu pozitívnym spôsobom ovplyvniť budúcnosť podniku a jeho prosperitu. Hlavnou úlohou strategickej analýzy je poskytnúť kvalitné informácie pre strategický manažment, za účelom vytvorenia dobrých stratégií pre podnik. (Vochozka a Mulač, 2012)

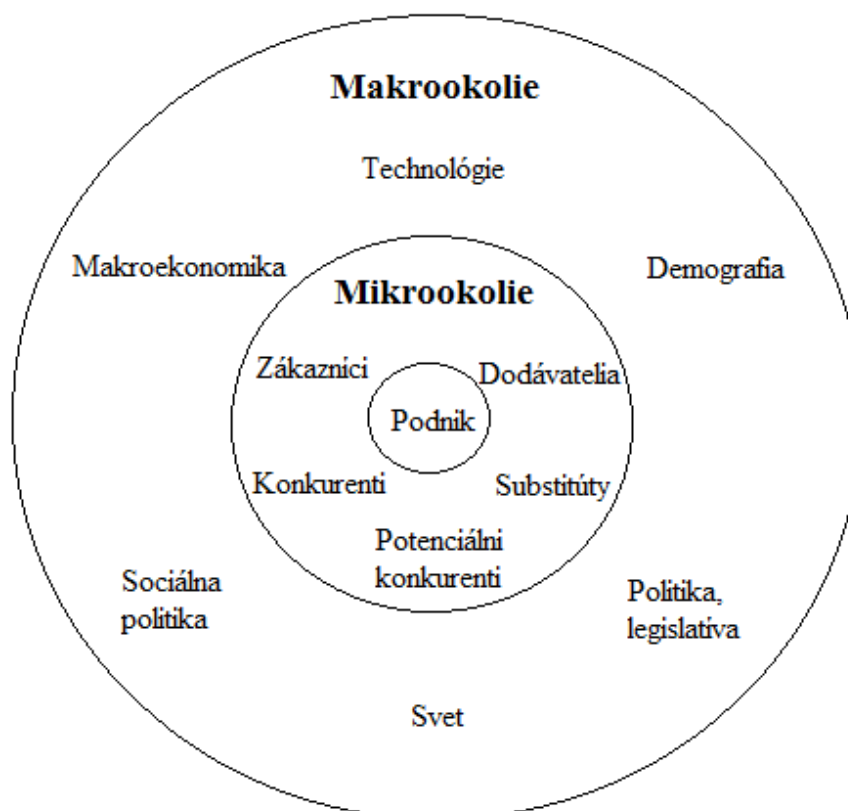
Súčasťou strategickej analýzy je množstvo čiastkových analýz, tie sa členia do dvoch väčších skupín podľa oblasti, ktorú analyzujú: analýzy vonkajšieho prostredia, poskytujú ucelený pohľad na situáciu v okolí podniku; a analýzy vnútorného prostredia podniku, zamerané na situáciu v jeho vnútri.

### **2.2.1 Analýza vonkajšieho prostredia**

Vonkajšie alebo externé prostredie má veľký vplyv na podnik a jeho prosperitu. Od vnútorného prostredia sa odlišuje predovšetkým, tým že ho podnik nedokáže ovplyvniť, a ak len vo veľmi nízkej miere.

Ako uvádza Dedouchová (2001) okolie podniku je pre potreby analýzy vonkajšieho prostredia rozdelené na mikrookolie a makrookolie, ako môžeme vidieť na Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Rozdelenie okolia podniku



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 16)

Makrookolie podniku je spoločné pre všetky podniky v rámci určitého územia, či krajiny. Pôsobia v ňom rôzne faktory, ako napríklad ekonomické, politické, demografické, technologické a iné. Tieto faktory majú silný vplyv na fungovanie podniku.

Mikrookolie je odlišné pre rôzne podniky. Je to prostredie, ktoré sa ho bezprostredne dotýka. Zahŕňa konkurenčné podniky, ktoré ponúkajú rovnaké alebo podobné produkty. Ďalej je to verejnosť a naši alebo potenciálni zákazníci a dodávatelia. (Lhotský, 2010)

Pre zistenie vplyvu jednotlivých faktorov z makrookolía alebo silu akou vplývajú jednotlivé subjekty mikrookolía (dodávatelia, konkurencia, zákazníci a verejnosť) podniky využívajú rôzne analýzy. Predstavíme si jednu z najznámejších a najpoužívanějších analýz PEST analýzu, ktorá skúma vplyvy makrookolía. Ďalej budú predstavené ďalšie dve analýzy Metóda 4C a Porterova analýza piatich konkurenčných síl.

## ***PEST analýza***

Jednoduchá a zároveň veľmi používaná technika na zmapovanie faktorov z okolia podniku, PEST analýza. Okolie podniku sa neustále mení, a keďže podnik nie je izolovaný od vonkajšieho sveta, všetky tieto faktory majú na neho veľký vplyv. Pomocou PEST analýzy si každý podnikateľ alebo manažér dokáže zostaviť zoznam faktorov, ktoré majú najväčší vplyv na podnik. PEST je akronym jednotlivých faktorov:

- Political – politické faktory,
- Economic – ekonomické faktory,
- Social – sociálne faktory,
- Technological – technologické faktory.

Existuje viacero variant PEST analýzy. Jednotlivé varianty sa líšia výberom oblastí faktorov, ktoré podnik ovplyvňujú najviac. Podľa toho môžu byť k základným štyrom oblastiam faktorov pridané ekologické, legislatívne, sociálne faktory, či iné faktory. Jedna z variant je aj PESTLE analýza, vznikla pridaním legislatívnych a ekologických faktorov. Ďalšou variantov je napríklad STEELED, pri ktorej boli pridané ešte demografické a etické faktory. Známymi variantmi sú aj STEER, STEP či SLEPT. (Sloman, 2008)

### ***Politické faktory***

Analýza politických faktorov je zameraná viac na politickú stabilitu v krajine, ako na problematiku politických strán. Politické faktory sú veľmi zložitou záležitosťou, pôsobia tu rôzne regionálne, národné aj medzinárodné spoločenstvá. Politické faktory ovplyvňujú v určitej miere každý podnik.

V prípade malého či stredného podniku sú najdôležitejším faktormi daňová politika štátu, protimonopolné zákony, rôzne regulácie cezhraničného obchodu. K týmto faktorom sa pridávajú aj rôzne legislatívne zmeny, ktoré sú nariadené napríklad z Európskej únie. Práve členstvo v takýchto spoločenstvách prináša viac a viac regulácií, napríklad na ochranu životného prostredia, ochranu zdravia pri práci a pod. Pre malé podniky spĺňanie rôznych noriem a štandardov môže byť obťažné a finančne veľmi náročné. (Podnikátor, online, 2012)

### *Ekonomické faktory*

Na podniky pôsobí celá škála rôznych ekonomických faktorov, od zvyšovania cien surovín, cez zmeny v daniach, až po zmeny úrokových sadzieb. Všetky faktory vychádzajú zo stavu ekonomiky v danej krajine a z vývoja makroekonomických trendov. Pochopenie a sledovanie vývoja devízových kurzov, miery inflácie či ekonomického rastu, je veľmi dôležité, pre podnik. Sledovaním týchto veličín môže podnik jednoduchšie predpovedať ich budúci vývoj a podľa toho prispôbiť svoju stratégiu.

Okrem všeobecných makroekonomických trendov sú tu ďalšie faktory, ktoré sú špecifické podľa zamerania trhu, napríklad automobilový priemysel, poľnohospodárstvo a pod., tu môžu byť dôležité zmeny v cenách surovín alebo distribučných cestách. (Sedláčková a Buchta, 2006)

### *Sociálne faktory*

Sociálne faktory sú spojené s obyvateľstvom, najvyhľadávanejšie sú demografické zmeny, etnické a náboženské otázky alebo životný štýl. Potrebné informácie môžeme nájsť detailne a dobre spracované na stránkach štatistického úradu. Iné informácie ako vnímanie reklamy alebo vplyv médií na spotrebiteľov sa dajú zistiť na rôznych veľtrhoch alebo vlastnými dotazníkmi. Sociálne faktory sú dôležitou položkou, pretože práve preferencie a vnímanie podniku a jeho produktov zo strany zákazníka, rozhoduje o úspechu alebo neúspechu.

Podniky analyzujú obyvateľstvo, nie len z dôvodu, že sú to potenciálni spotrebitelia, ale zároveň z dôvodu hľadania kvalitnej pracovnej sily. V okolí podniku existujú často aj rôzne združenia a nátlakové skupiny, ktoré môžu mať vplyv na podnik a jeho stratégiu. (Businessvize, Sedláčková a Buchta, 2006)

### *Technologické faktory*

Inovácie z oblasti technológií prichádzajú každý deň. Sledovanie vývoja technológií a získavanie informácií, môže byť hlavným bodom úspechu. Inovovanie je väčšinou finančne náročné, avšak následné zisky môžu byť vysoké. Inovácie prinášajú do podniku úsporu času, finančných prostriedkov vynaložených na výrobu, či zvýšenie kvality produktov. Do tejto oblasti zasahuje aj ekológia, práve ochrana životného prostredia núti vlastníkov podnikov vymeniť zastaranú technológiu za novšiu a šetrnejšiu k ŽP.

K technologickým faktorom patrí aj stav infraštruktúry (doprava, elektrická energia a telekomunikácie). Rozvinutá infraštruktúra je veľmi dôležitý aspekt pre umiestnenie podniku či výroby. Čiastočne tu zasahuje aj oblasť politiky a práva, a to najmä priemyselné vlastníctvo (patenty a priemyselné vzory). (Business News Daily, online, 2014, Podnikátor, online, 2012)

Toto boli štyri základné oblasti, ktorými sa zaoberá PEST analýza, pre mnohé podniky sú však dôležité aj iné faktory, ako napríklad ekologické či legislatívne.

#### *Ekologické faktory*

V súčasnej dobe sa kladie veľký dôraz na ochranu ŽP. Problematikou ekológie sa zaoberajú mnohé organizácie, ktoré často tlačia na podniky, aby dodržiavali normy, limity a opatrenia v tejto oblasti. Pre podnik je teda dôležité sledovať zmeny noriem, prípadne vôbec prijatie noriem, ako napríklad ISO26000. Ďalším dôležitými faktormi sú spracovanie odpadu, recyklácia, využívanie obnoviteľných zdrojov.

Ekologické problémy sú vnímané aj bežnými ľuďmi, ak je firma známa, tým že sa stará o ŽP a jej výroba a činnosť sú ekologicky šetrné, môže to pomôcť dobrému menu spoločnosti a predajnosti výrobkov. (Podnikátor, online, 2012)

#### *Legislatívne faktory*

Legislatívne zmeny majú veľký dopad na fungovanie podniku, je preto dôležité ich neustále sledovať. Pri zostavovaní PEST analýzy tieto legálne faktory, môžeme začleniť aj k politickým faktorom. Do tejto oblasti spadajú regulácie protimonopolných úradov, pravidiel hospodárskej súťaže, legislatíva v oblasti zdravotného a sociálneho poistenia a pod. (Podnikátor, online, 2012)

#### ***Metóda „4C“***

V prípade, že sa firma rozhodne expandovať na nové trhy, je potrebné poznať faktory, ktoré môžu ovplyvniť stratégiu expanzie. Pre analýzu týchto faktorov je vhodné použiť Metódu „4C“. Táto metóda analyzuje momentálnu situáciu, ako zvonka, tak aj zvnútra podniku. Zmyslom tejto analýzy je nájsť správny pomer medzi príležitosťami, ktoré

prichádzajú v úvahu vo vonkajšom prostredí a medzi schopnosťami a zdrojmi podniku (Jakubíková, 2013).

Názov je odvodený od začiatkových písmen anglických názvov, skupín faktorov, ktorými sa zaoberá: Customers (zákazníci), Country (národné špecifiká), Costs (náklady), Competitors (konkurencia).

### *Zákazníci*

Pod vplyvom globalizácie zákazníci začínajú, na rôznych trhoch prejavovať podobný vkus, čo praje spoločnostiam, ktoré chcú vstúpiť na nové trhy. Podobný alebo rovnaký vkus zákazníkov dokáže spoločnosť uspokojiť homogénnym výrobkom. Tento univerzálny životný štýl umožňuje použiť rovnakú marketingovú stratégiu na viacerých trhoch. Samozrejme nie všetci zákazníci sú rovnaký, z globálneho hľadiska sa požiadavky zákazníkov môžu významne odlišovať, podľa toho musí spoločnosť, prispôbiť svoju stratégiu a aj svoj produkt. (Kovář, 2008)

### *Národné špecifiká*

Každá krajina má inú kultúru a tradície, a čo je podstatné pre spoločnosť, iné technické štandardy, inštitucionálne normy a obchodnú politiku. Všetko toto predstavuje bariéry globalizácie. Mnohé krajiny sú členmi obchodných organizácií a dohôd ako EÚ, WTO alebo NAFTA, ktoré uľahčujú medzinárodný obchod a odstraňujú rôzne bariéry. Existuje však množstvo krajín, ktoré sú mimo tých dohôd a organizácií.

Technické štandardy zaisťujú bezpečnosť výrobkov, ale pri globalizácii môžu predstavovať veľký problém. V mnohých krajinách sa technické štandardy líšia, čo pre jednu krajinu je v poriadku, pre inú je nevyhovujúce. Ďalšou bariérou môžu byť reklamné kódexy a reklamné stratégie, ktoré sa v rôznych krajinách výrazne odlišujú. (Sedláčková a Buchta, 2006)

### *Náklady*

Ak sa podnik rozhodne vstúpiť na nové trhy v iných krajinách, prvoradá je dostať produkty do týchto krajín. Náklady spojené s dopravou produktov sú často veľmi vysoké. Okrem nákladov na palivo existuje ďalší náklad v podobe cla. V súčasnosti sa NAFTA a EÚ snažia uľahčovať medzinárodný obchod budovaním infraštruktúry a odstraňovaním rôznych administratívnych prekážok.



Náklady na výrobu, marketing a vývoj sú často vysoké pre väčšinu odvetví, avšak s vyšším objemom produkcie sa tieto náklady znižujú, práve toto je spôsob, akým organizácie môžu dosiahnuť významné úspory. (Kovář, 2008)

### *Konkurencia*

Nadnárodné spoločnosti často pôsobia globálne. Pri vstupe na trh, na ktorom je globálna konkurencia, sú dôležité kapitálová sila a nízke vstupné náklady.

Ako uvádzajú Sedláčková a Buchta (2006) z hľadiska globálnej expanzie môže dôjsť k trom všeobecným variantám:

- Väčšina konkurentov je globálna, neexistujú významné prekážky. Je dôležité dosiahnuť nákladovej efektívnosti, rozšírením činnosti a zlepšiť konkurenčné postavenie.
- Existujú prekážky, ktoré pramenia z heterogénnosti trhu. Je potrebné rozšíriť aktivity do viacerých regiónov a zvoliť iný prístup, v každom z nich.
- Globálna expanzia nie je efektívna, prejavujú sa významné rozdiely v regiónoch. Konkurencia sa odohráva na lokálnej úrovni.

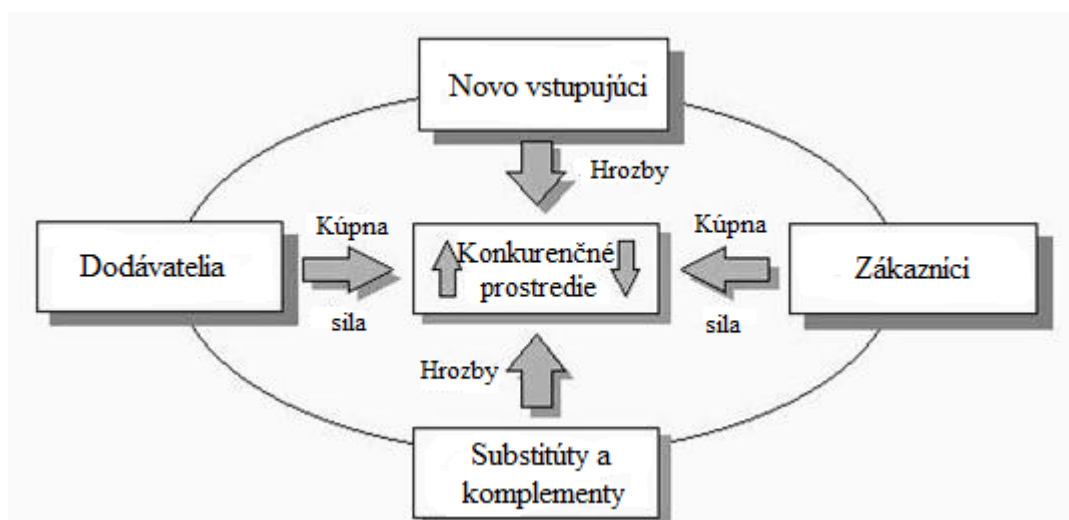
### *Porterova analýza konkurenčných síl*

Pre potreby analyzovania odvetvia, v ktorom podnik pôsobí, môže byť použitá Porterova analýza piatich konkurenčných síl. Podstata tejto analýzy je zistiť, či má podnik vstúpiť do nového odvetia, či má šancu zotrvať v odvetví, v ktorom pôsobí alebo ho opustiť.

Ako môžeme vidieť na Obr. 2.3, na podnik pôsobí päť síl:

- hrozba vstupu nových konkurentov,
- vyjednávací sila dodávateľov,
- vyjednávací sila zákazníkov,
- stávajúca konkurencia,
- existencia substitútov na trhu.

Obr. 2.3 Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: STRATEG.CZ, (online, 2016)

#### *Hrozba vstupu nových konkurentov*

Noví konkurenti sú podniky, ktoré nevstúpili do daného odvetvia, avšak sú schopné doň vstúpiť a stať sa konkurenciou. Pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov závisí na bariérach vstupu na trh a na atraktivite trhu. Atraktívne trhy sú najmä nové progresívne sa vyvíjajúce odvetvia, kde konkurencia je ešte nízka a je možné dosiahnuť ekonomický zisk. Bariéry vstupu sú rôzne a môžu sa odlišovať v rôznych odvetviach. Priam neprekonateľnou prekážkou pre nové podniky môže byť kapitálová náročnosť. Ďalšou bariérou môžu byť dosahované výnosy z rozsahu, tie nútia nových konkurentov prísť na trh s vysokým objemom produkcie a riskovať, že ich nebude mať komu predať. Druhá možnosť je prísť na trh s nízkym objemom produkcie, avšak pocítiť cenové znevýhodnenie. Pre nové podniky môže byť problém získať nových zákazníkov, aj z dôvodu, že sú verní inému podniku. (Kovář, 2008)

Najlepšiu pozíciu majú teda podniky, ktoré sú schopné dosiahnuť výnosy z rozsahu, získali si verných zákazníkov, a to či už kvalitnými výrobkami alebo dobrým marketingom. Samozrejme dôležité je mať dobrý nápad a dať si ho patentovať, čo neumožní konkurencii ľahko napodobniť výrobky.

### *Rivalita v odvetví*

Najdôležitejším faktorom Porterovej analýzy je miera rivality v danom odvetví. Týmto faktorom hodnotíme atraktivitu a ziskovosť daného odvetvia. Vysoká miera rivality vedie k znižovaniu cien, a teda aj klesaniu ziskov. V dôsledku rivality podniky siahajú po marketingových nástrojoch, lepších službách zákazníkom alebo využití inovácií, za účelom získať zákazníka. (Kovář, 2008)

Podľa Matusikovej (2014) intenzita konkurencie v odvetví je daná:

- rastom trhu – silný rast trhu znižuje rivalitu,
- počtom konkurencie – veľké množstvo konkurentov zvyšuje rivalitu,
- veľkosťou a schopnosťou konkurentov – rovnako veľké kapacity konkurentov alebo rovnaká veľkosť organizácií, zintenzívňujú rivalitu,
- štruktúrou ceny a nákladov – vysoké fixné náklady a nadbytok výrobných kapacít vedú k veľkým konkurenčným bojom, klesanie ceny má rovnaký výsledok,
- bariérami vstupu a výstupu – v prípade malých alebo žiadnych bariér, rivalita rastie,
- ľahkou zameniteľnosťou produktov – diferenciácia produktu môže odradiť zákazníkov od zmeny,
- rôznorodosťou – rovnako veľké podniky s podobnou konkurenčnou pozíciou zvyšujú mieru rivality.

### *Existencia substitútov*

Substitúty alebo produkty, ktoré by mohli nahradiť náš produkt znamenajú hrozbu. Substitútom môže byť produkt, ktorý uspokojuje rovnakú potrebu zákazníka, je kvalitný a cenovo výhodný. Cieľom tejto časti analýzy je včas nájsť substitúty a zamedziť ich expanzii v odvetví. Ak už takéto produkty existujú v odvetví, dôležitá je ich cena. Ak je cena oveľa nižšia, hrozí prechod našich zákazníkov ku konkurencii. Ďalším dôležitým faktorom je vernosť zákazníka a jeho spokojnosť s našimi produktmi. Ak je zákazník spokojný s kvalitou, ani vyššia cena nemusí viesť k náhrade za iný produkt. (Kovář, 2008)

### *Vyjednávací sila zákazníkov resp. odberateľov*

Podstata vyjednávací sily zákazníkov spočíva v schopnosti diktovať si podmienky pri nákupe tovarov a služieb. Požiadavky zákazníka sú nižšie ceny a vyššia kvalita. Silní zákazníci môžu spôsobiť straty potenciálneho zisku podnikov v odvetví. Výsledkom sily zákazníka môžu byť zhoršené vzťahy medzi konkurentmi, a tým tvrdší konkurenčný boj. Toto môžu využiť zákazníci vo svoj prospech a požadovať ďalšie výhody, ako napríklad vyššiu úroveň kvality, lepšie garančné podmienky a pod.

Podnik sa môže proti sile zákazníkov brániť. Svoje tržné postavenie a zvýšenie výnosnosti môže docieľiť hľadaním zákazníkov, ktorí sú relatívne v slabšej situácii. Nie vždy skupiny zákazníkov majú rovnaké preferencie, niektorí sú menej citliví k cenám iní ku kvalite produktov. (Dedouchová, 2001)

### *Vyjednávací sila dodávateľov*

Sila dodávateľov spočíva v regulovaní cien dodávaných statkov alebo služieb a objemu týchto dodávok. Problém nastáva, ak je veľmi nízky počet dodávateľov, prípadne je len jeden. V takomto prípade má dodávateľ vysokú vyjednávaciu silu. Dôležitú úlohu hrá, ako jednáme s dodávateľmi, a ako zaistíme vzťahy s nimi. Je potrebné budovať silné vzťahy. Zároveň je lepšie vyberať z menších dodávateľov, prípadne živnostníkov, ktorí by mohli byť od nás závislí. Takto by sme my disponovali väčšou vyjednávacou silou. (Dedouchová, 2001)

## **2.2.2 Analýza vnútorného prostredia**

Pre vytvorenie vhodnej stratégie je potrebné analyzovať vonkajšie prostredie podniku, ale taktiež aj vnútorné prostredie. Je dôležité dosiahnuť súlad medzi príležitosťami zvonka podniku s možnosťami, teda zdrojmi a schopnosťami podniku. Pre analyzovanie podniku existuje rada rôznych analýz. V nasledujúcej časti budú podrobne rozobrané štyri analýzy:

- Hodnotový reťazec podniku,
- Analýzu vnútorných zdrojov,
- Finančnú analýzu,
- Portfólio analýzu.

## Hodnotový reťazec podniku

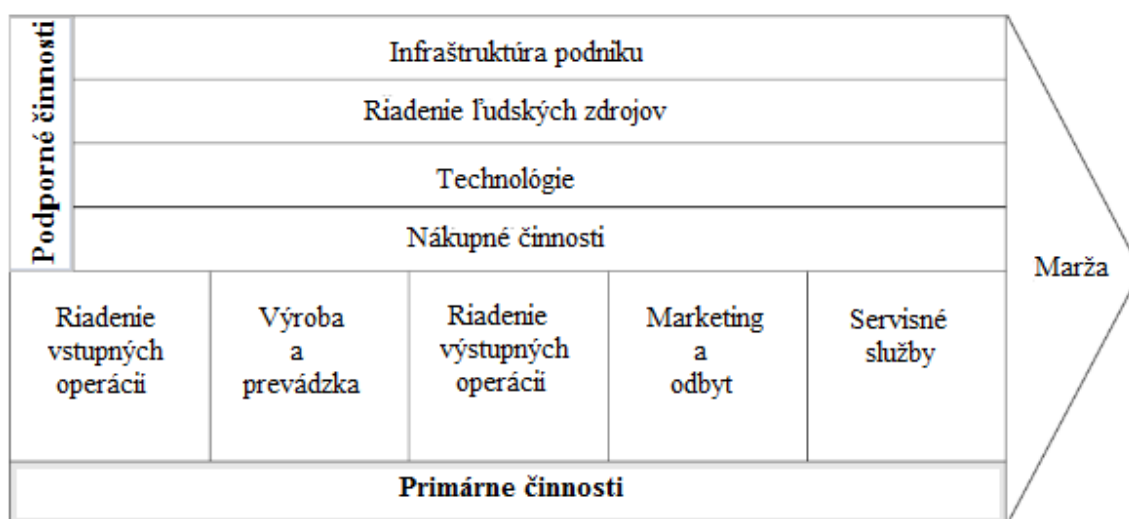
Podnik je súborom činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, predávať, dodávať a podporovať výrobky na trhu. Všetky tieto činnosti môžeme znázorniť a preskúmať pomocou hodnotového reťazca podniku. Účelom tejto analýzy je porozumieť vzniku a vývoju nákladov, rozdelenie existujúcich a potenciálnych zdrojov. Porozumením strategicky dôležitým činnostiam, môže podnik získať konkurenčnú výhodu. Hodnotový reťazec nám ukazuje celkovú tvorbu hodnoty v podniku.

*„Hodnota, ktorú podnik pomocou hodnôt tvorivých funkcií vytvorí, je meraná množstvom peňazí, ktoré sú zákazníci ochotní za tieto výrobky alebo služby zaplatiť.“*  
(Dedouchová, 2001, s. 31)

Každá, hodnotu tvoriaca, činnosť využíva vstupy, pracovnú silu a rôzne druhy technológie. Ako môžeme vidieť na Obr. 2.5, činnosti sú rozdelené do dvoch skupín:

- primárne činnosti – slúžia na fyzickú tvorbu výrobkov, predaj, dodanie produktov kupujúcemu a následný servis;
- podporné činnosti – napomáhajú primárnym činnostiam a sebe navzájom. Ide o činnosti ako nákup, výskum a vývoj, riadenie ľudských zdrojov zaistenie infraštruktúry a pod.

Obr. 2.5 Hodnotový reťazec podniku podľa M. E. Portera



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006, s. 84)

Ako uvádzajú Sedláčková a Buchta (2006), **primárne činnosti** podniku môžeme rozdeliť do piatich kategórií:

- riadenie vstupných operácií – patria tu činnosti spojené s prijímaním, skladovaním a rozdeľovaním vstupov na daný výrobok (regulácie výšky zásob, plánovanie dopravy, manipulácia s tovarom);
- výroba a prevádzka – činnosti spojené so spracovaním vstupov až do podoby finálneho výrobku (lakovanie, montáž, balenie);
- riadenie výstupných operácií – činnosti spojené s odvozom, skladovaním a distribúciou výrobkov kupujúcemu (spracovanie objednávok, uskladňovanie hotových výrobkov);
- marketing a predaj – všetko, čo umožňuje a podporuje nákupy zákazníkov (reklama, priamy predaj, stanovenie ceny);
- servis – poskytovanie služieb pre udržanie, prípadne zvyšovanie hodnoty produktov (inštalácia, opravy).

**Podporné činnosti** môžeme rozdeliť do štyroch základných kategórií. Každú z týchto činností, tak ako tomu je aj u primárnych činností, môžeme zaradiť do rôznych hodnoty tvorivých činností.

#### *Nákupné činnosti*

Ide o činnosti, ktoré zabezpečujú vstupy, nie len suroviny a materiál, ale aj hmotný majetok ako stroje, budovy a zariadenia. Tieto vstupy nájdeme v primárnych aj podporných činnostiach. Zlepšením spôsobu (metód) nákupu môžeme zlepšiť konkurenčnú výhodu podniku, napríklad spôsob jednaní s predajcom, druh užívaného informačného systému.

#### *Výskum a vývoj*

Celá rada činností, ktorých cieľom je zdokonalenie výrobku či pracovného postupu. Výskum a vývoj má mnoho podôb od základného výskumu a návrhu výrobku až po výskum reklamných prostriedkov alebo spôsob práce v odvetví služieb. Výskum a vývoj napomáha všetkým primárnym aj podporným činnostiam.

#### *Riadenie ľudských zdrojov*

Riadenie ľudských zdrojov patrí k najdôležitejším činnostiam v každom podniku. Táto činnosť môže byť aj významným zdrojom konkurenčnej výhody. Ide o výber, zaškolenie, rozmiestnenie, prepúšťanie zamestnancov a iné činnosti.

### *Infraštruktúra podniku*

Pozostáva z celej rady činností ako sú plánovanie, účtovníctvo a financie, riadenie akosti, informačný systém spoločnosti, právne záležitosti. (Sedláčková a Buchta, 2006)

### *Analýza vnútorných zdrojov*

Úlohou tejto analýzy je identifikovať strategicky významné zdroje, ich špecifické prednosti, ako zdroje konkurenčnej výhody podniku. Je dôležité vybrať kľúčové zdroje, ktoré pokrývajú prakticky celú činnosť podniku, ide o celú škálu podnikových činností (výroba, výskum a vývoj, financie, marketing, riadenie ľudských zdrojov a ďalšie). Analýza sa zaoberá dosahovanými výsledkami a predpokladaným vývojom týchto zdrojov, pričom kladie dôraz na vzájomné väzby a súvislosti medzi nimi. Analyzujú sa štyri základné skupiny zdrojov: hmotné, ľudské, finančné a nehmotné zdroje. (Sedláčková a Buchta, 2006)

#### *Hmotné zdroje*

Typickými hmotnými zdrojmi sú budovy, pozemky, dopravné prostriedky a stroje. Pre ich analýzu nepostačuje len stručný prehľad týchto zdrojov. Základnými charakteristikami sú počet, kapacita, rozloha či spotreba. Dôležité sú však aj ich vlastnosti, ktoré ovplyvňujú ich potenciál a tvorbu konkurenčnej výroby. Týmito vlastnosťami rozumieme vek, technický stav, spoľahlivosť či flexibilita strojov. Tieto vlastnosti ovplyvňujú náročnosť na servis a údržbu, produkčné možnosti stroja, jeho presnosť, možnosti prestavovania výrobných liniek či zníženia dopravných nákladov dopravných prostriedkov.

#### *Ľudské zdroje*

Hlavnými charakteristikami ľudských zdrojov je počet a kvalifikácia. Tieto údaje je vhodné ďalej doplniť o motiváciu, adaptabilitu alebo flexibilitu. Ľudské zdroje sú jednoznačne zdrojom konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda, ktorú môžu podniku priniesť vychádza z vysoko kvalifikovaných pracovníkov, dobrých manažérov, pracovníkov z výskumu a vývoja alebo schopných obchodných zástupcov, či predajcov

#### *Finančné zdroje*

Vlastné a cudzie finančné zdroje ovplyvňujú finančnú štruktúru a stabilitu podniku. Analýza finančných zdrojov zahŕňa širokú škálu rôznych aspektov a faktorov. Analyzuje sa





## **Finančná analýza**

Finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie podniku. Prostredníctvom analýzy dokážeme zistiť, či je podnik dostatočne ziskový, či má vhodnú kapitálovú štruktúru, či dokáže včas splácať svoje záväzky a mnoho ďalších dôležitých faktov o finančnej situácii podniku. Znalosť finančnej situácie je dôležitá pre manažerov, ktorí na jej základe môžu optimálne stanoviť finančnú štruktúru, rozhodnúť o získaní finančných prostriedkov alebo o alokácii voľných prostriedkov. Tieto informácie sú dôležité aj pre iné subjekty ako napríklad investori, veritelia alebo štát. (Knápková a Pavelková, 2010)

Ako tvrdí Pešková a Jindřichovská (2012, s. 6) „*Cieľom analýzy je poznať finančné zdravie podniku, identifikovať slabiny, ktoré by mohli viesť k problémom a nájsť jej silné stránky, o ktoré sa môže oprieť.*“

Ako uvádza Matusiková (2014) finančná analýza využíva niekoľko nástrojov, jedným z nich je aj **metóda pomerových ukazovateľov**. Pomerové finančné ukazovatele sa počítajú vydelením dvoch položiek, prípadne skupinou položiek. Ukazovatele sa rozdeľujú do skupín, podľa oblasti, ktorú posudzujú. Veľmi používané sú ukazovatele rentability, aktivity, likvidity a zadlženosti.

### *Ukazovatele rentability*

Rentabilita alebo výnosnosť vloženého kapitálu, vyjadruje schopnosť podniku vytvárať nové zdroje a dosahovať zisk, použitím investovaného kapitálu. Ukazovatele rentability patria k nasledovnejším ukazovateľom a ich hodnoty najviac zaujímajú akcionárov a potenciálnych investorov. Existuje viacero výpočtov pre rôzne druhy rentabilít.

### *Ukazovatele aktivity*

Ukazovatele aktivity sa využívajú na analýzu aktív podniku. Vyjadrujú, ako sú jednotlivé zložky aktív využívané podnikom. Ich rozborom zistíme, ako podnik hospodári s aktívami, a aký má vplyv toto hospodárenie na výnosnosť a likviditu. Ukazovatele aktivity majú nadväznosť na ukazovatele rentability. V podstate sa pracuje s dvoma typmi ukazovateľov aktivity a to počtom obratu a dobou obratu.

### *Ukazovatele likvidity*

Aby podnik mohol existovať musí byť nielen primerane rentabilný, výnosný ale musí taktiež splácať svoje záväzky. Likvidita je teda nevyhnutnou podmienkou pre dlhodobú existenciu podniku. Likvidita je v priamom protiklade s rentabilitou. Aby bola zabezpečená likvidita, podnik musí viazať voľné peňažné prostriedky v obežnom majetku, zásobách a na účtoch. Poznáme tri stupne likvidity v podniku.

### *Ukazovatele zadlženosti*

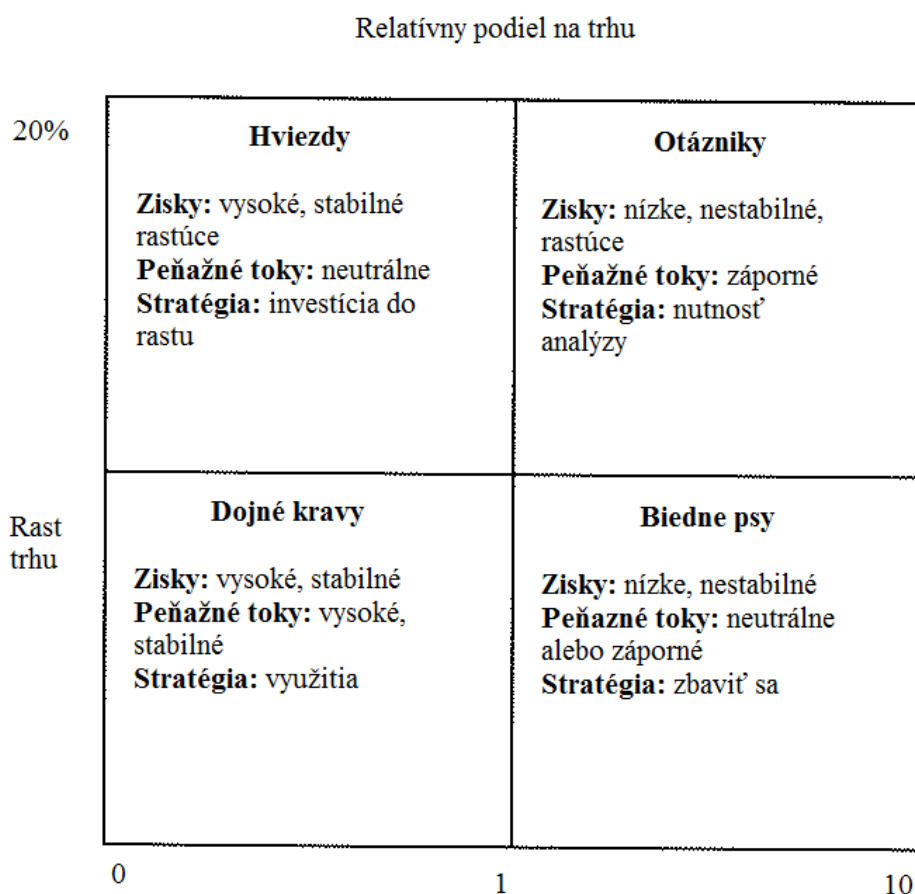
Pojem zadlženosť vyjadruje skutočnosť, že podnik financuje svoje aktíva z cudzích zdrojov. Ukazovatele zadlženosti slúžia ako indikátory výšky rizika, ktoré nesie podnik pri danom pomere a štruktúre vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Samozrejme pri vyššej zadlženosti, podnik podlieha vyššiemu riziku, pretože bez ohľadu na to, či sa podniku darí alebo nie, musí splácať svoje záväzky. Určitá výška zadlženia je však pre podnik užitočná, dôvodom je, že cudzí kapitál je lacnejší ako ten vlastný. Nižšia cena cudzieho kapitálu je spôsobená tzv. daňovým štítom, ktorý vzniká v dôsledku možnosti započítania úrokových nákladov do daňovo uznateľných nákladov. Naopak s ohľadom na riziko je vlastný kapitál najmenej riskantný a zároveň najbezpečnejším zdrojom financovania. (Knápková a Pavelková, 2010)

### ***Portfólio analýza***

Portfólio analýza sa využíva na usmernenie zdrojov podniku do strategicky významných jednotiek, ako napríklad produkty, u ktorých predpokladáme priaznivý vývoj na trhu, a kde môže podnik využiť konkurenčnú výhodu. Portfólio analýzy využíva rôzne druhy matic. Jednou z nich je známa BCG matica. Táto matica bola spracovaná bostonskou konzultačnou skupinou Boston Consulting Group, z čoho vyplýva aj jej názov. (Griffin, 2010).

BCG matica využíva dva determinanty ovplyvňujúce výnosový potenciál organizácie tržný podiel, tempo rastu trhu. Ako môžeme vidieť na Obr. 2.6, na horizontálnej osi je meraný tržný podiel, ktorý môže byť vysoký alebo nízky a na vertikálnej osi je merané predpokladané tempo rastu, ktoré môže byť rýchle alebo pomalé. Vnútro matice je rozdelené do štyroch kvadrantov. Jednotlivé kvadranty vyjadrujú pozíciu, na ktorej sa podnik nachádza na určitom trhu. Kvadranty sú pomenované Hviezdy, Dojné kravy, Otázniky a Psy.

Obr. 2.6 BCG matica



Zdroj: Matusiková (2014, s. 61)

„Hviezdy“ sú výrobky, ktoré majú veľmi dobré postavenie na trhu, sú vysoko konkurencie schopné a majú vysoký rast predaja. Tieto výrobky sú zväčša na začiatku svojho životného cyklu a predpokladá sa u nich ďalší rast. Z toho dôvodu sa môžu stať v budúcnosti, veľmi dôležitými a hodnotu tvoriacimi výrobkami. Podnik by sa mal snažiť udržať tieto výrobky v danej pozícii, to si však žiada vynaloženie finančných prostriedkov na reklamu a distribúciu.

„Otázniky“ majú naopak, oproti „Hviezdam“, nízky tržný podiel, zatiaľ čo tempo rastu trhu je rýchle. V takomto prípade sa musí podnik snažiť, zlepšiť pozíciu daného výrobku. Ak podnik investuje finančné prostriedky, čas a námahu manažérov, dizajnérov a konštruktérov, výrobok sa môže stať „Hviezdou“. Problémom je však, že výrobok potrebuje na zlepšenie pozície viac finančných prostriedkov, než sám dokáže vyprodukovať.

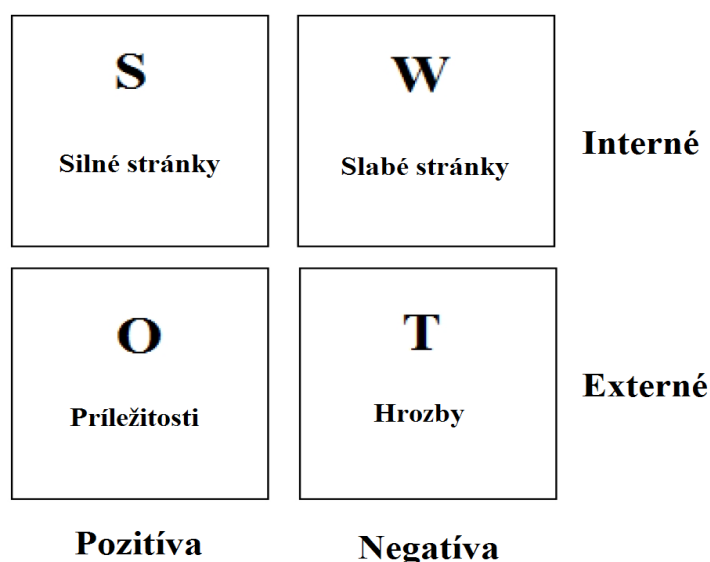
„Dojné kravy“ tieto výrobky sa nachádzajú na pomaly rastúcom trhu s vysokým tržným podielom. Vyznačujú tým, že generujú viac finančných prostriedkov, ako potrebujú. Zisky z týchto výrobkov sa môžu použiť na financovanie vyššie zmienených „Hviezd“ alebo „Otáznikov“. Konkurenčnou výhodou takýchto výrobkov sú zväčša nízke náklady. Stratégiou podniku by malo byť udržanie pozície.

„Psy“ sú výrobky v poslednom štádiu svojho životného cyklu. Nachádzajú sa na trhu s pomalým rastom a ich tržný podiel je nízky. Takéto výrobky nie sú perspektívne a ich výroba je neefektívna. Vhodnou stratégiou je opustenie trhu. (Jakubíková, 2013)

## 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza, často označovaná aj ako situačná analýza, je jednoduchým koncepčným rámcom, vid'. Obr. 2.7. Analýza je zameraná na charakteristiku faktorov, ktoré ovplyvňujú strategickú pozíciu podniku. Slúži k posúdeniu vplyvov jednotlivých faktorov, k predikcii vývojových trendov, a na ich základe sformulovanie stratégie. Názov je odvodený z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti) a Threats (hrozby). (Matusiková, 2014)

Obr. 2.7 Rámec SWOT analýzy



Zdroj: EUROEKONOM, (online, 2016)

Pri spracovaní SWOT analýzy je dôležité dodržiavať určité zásady, niektoré z nich uvádza Lhotský (2010):

- závery tejto analýzy by mali byť relevantné,
- sústredenie sa na významné fakty a javy,
- identifikovať fakty strategickej úrovne,
- objektivita,
- ohodnotenie jednotlivých faktorov podľa ich dôležitosti.

SWOT analýza je završením strategickej analýzy. Táto analýza vychádza z čiastkových analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Na základe analýz vonkajšieho prostredia, definujeme tržné príležitosti a hrozby a na základe analýz vnútorného prostredia, definujeme silné a slabé stránky podniku. (Lhotský, 2010)

Interná analýza je súhrnný názov pre identifikáciu **silných a slabých stránok** organizácie. Spadajú tu faktory, nad ktorými ma podnik kontrolu, napríklad zdroje, organizačná kultúra, hodnoty manažérov.

Externá analýza zahŕňa identifikáciu **príležitostí a hrozieb** z vonkajšieho prostredia podniku. Tieto faktory majú veľký vplyv na organizáciu, avšak ona sama ich nedokáže ovplyvniť. Patria tu faktory, ako zo širokého okolia (politické, sociálne, ekonomické, technologické), tak aj faktory z bližšieho okolia organizácie (dodávatelia, odberatelia, konkurencia). (Matusiková, 2014)

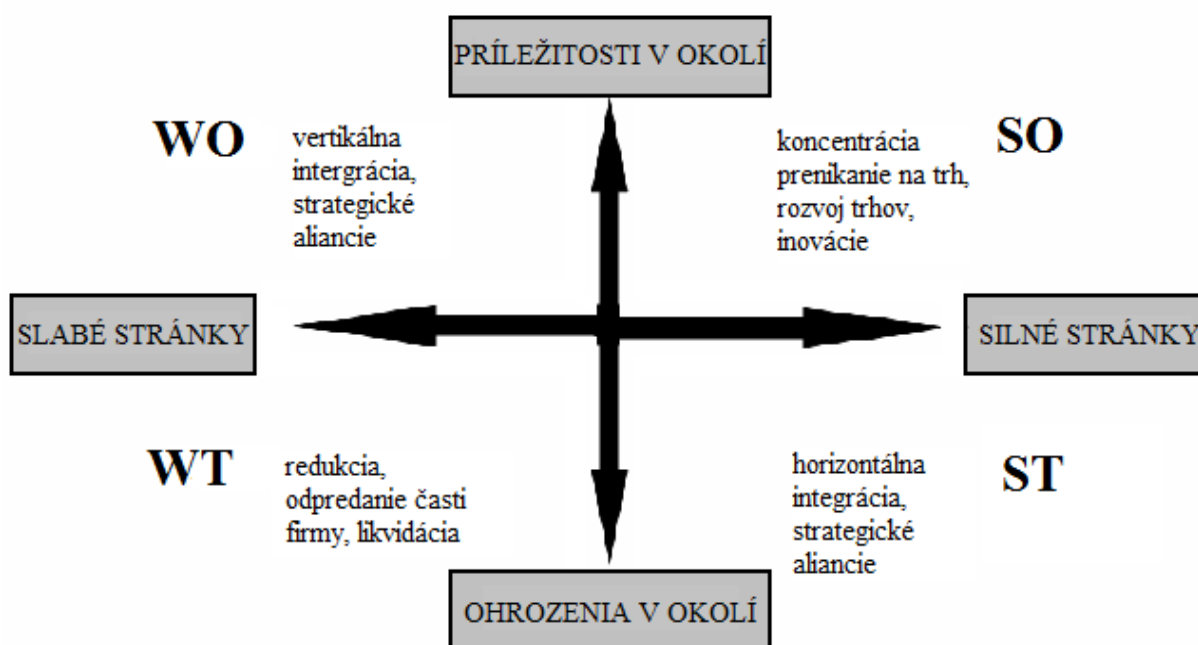
Cieľom SWOT analýzy nie je spracovanie zoznamu potenciálnych hrozieb a príležitostí, silných a slabých stránok. Po identifikácii faktorov je potrebné jednotlivým faktorom, priradiť odpovedajúcu významnosť. Toto ohodnotenie by malo byť prevedené manažmentom organizácie. Je vhodné aby SWOT analýza bola prevedená viacerými ľuďmi, či dokonca oddeleniami, aby boli objektívne posúdené všetky faktory.

Následne po bodovom ohodnotení je potrebné určiť váhy jednotlivých faktorov. Môžu byť určené čisto subjektívne alebo využitím kvantitatívnej metódy. Výslednú hodnotu zistíme vynásobením pridelenej bodovej hodnoty a určenej váhy. Jednotlivé súčty nám dajú súradnice výslednej stratégie. (Matusiková, 2014)

Na Obr. 2.8 môžeme vidieť štyri strategické varianty, ktoré uvádzajú Sedláčková a Buchta, (2006):

- Stratégia SO – podnik disponuje silnými stránkami a na trhu existuje niekoľko príležitostí. Výsledkom priaznivých okolností by mala byť rastová až agresívne orientovaná stratégia;
- Stratégia WO – síce trh je plný príležitostí, avšak podnik ich nie je schopný využiť v dôsledku mnohých slabých stránok. Je dôležité eliminovať slabé stránky a snažiť sa využiť maximum ponúkaných príležitostí;
- Stratégia ST – podnik disponuje silnými stránkami, no v okolí podniku existuje mnoho hrozieb. V takomto prípade je dôležité včas identifikovať hrozby, možnosťou je stratégia diverzifikácie;
- Stratégia WT – najnepriaznivejšia situácia. V okolí pôsobí mnoho nepriaznivých faktorov a v podniku existuje veľa slabých miest. Tu sa odporúča obranná stratégia, opustenie pozície, prípadne likvidácia podniku.

Obr. 2.8 Využitie SWOT analýzy pri vytváraní stratégie



Zdroj: Kovář a Krchová (2007, s. 115)

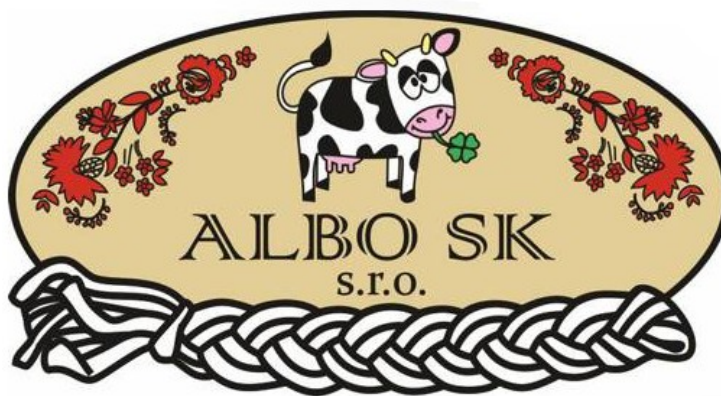
### 3 Charakteristika vybranej firmy

Názov spoločnosti:	ALBO SK
Sídlo:	Zázrivá, Dolina 125, SK
Hlavná činnosť:	Výroba parených syrových výrobkov
Právna forma podnikania:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
Rok založenia:	2011

Spoločnosť ALBO SK je rodinná firma, založená manželským párom. Pôsobí výlučne na Slovensku. Hlavnou činnosťou je výroba a predaj parených syrových výrobkov. Druhou veľmi dôležitou činnosťou je dodávanie a predaj syra, ako hlavnej výrobnnej suroviny, iným výrobcami v blízkom okolí. Spoločnosť sídli na Slovensku, v malej obci Zázrivá, v regióne Orava, ktorý je známy tradičnou výrobou tzv. korbáčikov (pochúťkových syrov).

K spoločnosti patrí výrobňa, dva sklady a kancelárske priestory, všetko sa nachádza v jednom objekte. Spoločnosť zamestnáva 12 zamestnancov. Na Obr. 3.1 môžeme vidieť logo spoločnosti.

#### 3.1 Logo spoločnosti ALBO SK, s. r. o.



Zdroj: ALBO SK, (online, 2016)

#### *História spoločnosti*

Spoločnosť ALBO SK, bola založená 9. apríla 2011. História spoločnosti však siaha až do roku 2004, kedy spoločnosť bola založená pod názvom AL-BO, s.r.o.. V tom čase ju vlastnili dvaja spoluvlastníci, obaja s 50 %-ným podielom. Hlavnou činnosťou spoločnosti

bola výroba a predaj výrobkov zo syra, tak ako tomu je aj dnes. Roku 2010 sa jeden so spolumajiteľov rozhodol spoločnosť opustiť. Následne bol celý majetok rozdelený a spoločnosť ukončila svoju prevádzku.

V roku 2011 jeden z bývalých spolumajiteľov spoločne s manželkou, založili novú spoločnosť, pod názvom ALBO SK, s.r.o., so základným imanom 5 000 eur. Spoločnosť začala a stále pôsobí v rovnakých priestoroch, ako tá predchádzajúca, a taktiež prebrala všetku klientelu. Aj z dôvodu predchádzania straty verných zákazníkov, vlastníci len nepatrne pozmenili názov spoločnosti.

### *Výroba*

Pre podnik je veľmi dôležité, aby bola zachovaná pôvodná, tradičná výroba výrobkov, kvôli uchovaniu a jedinečnej chuti. Celá výroba od spracovania základnej suroviny, syra, je výhradne ručná. Jediným výrobkom, čiastočne strojovo spracovaným je tzv. Korbáčik. Základná surovina musí byť spracovaná strojom, aby sa s ňou následne dalo ľahko pracovať, a aby výsledný výrobok vyzeral dobre.

### *Produkty spoločnosti*

Spoločnosť vyrába viac ako 20 druhov rôznych výrobkov, ku ktorým stále pribúdajú nové, s rôznymi príchutami a v rôznych podobách. Na Obr. 3.2 môžeme vidieť vzorku základných výrobkov, celý katalóg nájdeme v Prílohe č. 1. Výrobky sa členia do troch skupín:

- parené syry neúdené,
- ochutené syry,
- údené syry.

Spoločnosť ponúka svojim zákazníkom aj tzv. Syrové misy, sú to darčkové balenia, z rôznych druhov syrových výrobkov. Často sa pripravujú aj s menom alebo krátkym venovaním, a to všetko výhradne zo syra. Tieto misy sú veľmi obľúbené. Využívajú sa napríklad, ako darčeky k meninám, narodeninám alebo k rôznym príležitostiam ako sú Vianoce alebo Veľká noc.

### *Kvalita výrobkov*

Kvalitu výrobkov spoločnosť zaručuje aj získanými značkami kvality. Štyrom výrobkom, konkrétne Zárivské vojky (údené a neúdené) a Zárivský korbáčik (údený



a neúdený), bola udelená Značka kvality SK. Táto značka kvality je udeľovaná poľnohospodárskym produktom a potravinám, vyrobeným na Slovensku.

Vyššie zmienené štyri produkty získali aj ochrannú známku Chránené zemepisné označenie (CHZO). Táto známka je udeľovaná výrobkom, ktoré pochádzajú z konkrétneho miesta, regiónu či krajiny, a ktorých danú kvalitu a povest' možno pripísať jeho zemepisnému pôvodu. Túto ochrannú známku získali dané produkty aj v Európskom meradle. Je to označenie PGI (Protected Geographical Indification).

Spoločnosť sa každý rok zapája do miestnej súťaže o najlepšie výrobky, usporadúvanou záujmovým združením Združenie zázrivských korbačikárov. Do tejto súťaže sa zapája ďalších 8 výrobcov z okolia. Spoločnosť tu získala už dva krát druhé miesto a raz tretie miesto.

Obr. 3.2 Vzorka výrobkov ALBO SK.



Zdroj: Katalóg výrobkov ALBO SK, (online, 2016)

## **4 Strategická analýza v konkrétnych podmienkach firmy**

V tejto kapitole je prevedená celková analýza, ako vonkajšieho, tak aj vnútorného prostredia vybranej spoločnosti. Záverom kapitoly je SWOT analýza, ktorá spája výsledky predchádzajúcich analýz. Prostredníctvom SWOT analýzy podnik môže zistiť, jeho silné a slabé stránky, a taktiež príležitosti a hrozby z jeho okolia.

### **4.1 Vonkajšia analýza spoločnosti**

Pre účely analýzy vonkajšieho prostredia boli vybrané dve analýzy. PEST analýza, na analyzovanie makrookolia. Prostredníctvom nej sú analyzované vplyvy z politického, ekonomického, sociálneho a technologického prostredia. Druhou analýzou je Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá sa zaoberá vplyvmi z mikrookolia podniku.

#### **4.1.1 PEST analýza**

Podstatou PEST analýzy je vyhodnotiť, ktoré z faktorov vonkajšieho, makrookolia, majú na spoločnosť najväčší vplyv. Rozpoznanie týchto faktorov môže byť dôležité pre budúcnosť podniku.

##### ***Politicko-legislatívne faktory***

Spoločnosť pôsobí na území Slovenskej republiky a musí sa riadiť rôznymi zákonmi, nariadeniami a legislatívou. Základný právny rámec upravujúci vzťahy v podnikaní na Slovensku je zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Ako každý subjekt musí tiež platiť dane z príjmu, tie upravuje Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. Podľa najnovšej novely tohto zákona 1.1.2016 je sadzba dane z príjmov pre právnické osoby 22 %. Keďže spoločnosť je platcom DPH, vzťahuje sa na ňu Zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty. V súčasnosti je základná sadzba dane z pridanej hodnoty 20 % zo základu dane. Pracovno-právne vzťahy na pracovisku upravuje zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce.

Spoločnosť sa zaoberá výrobou mliečnych výrobkov, tým sa na ňu vzťahujú špecifické zákony a nariadenia. Jeden z najdôležitejších je zákon č. 39/2007 Z. z. Zákon o veterinárnej

starostlivosti. V súlade s týmito a ďalšími zákonmi Regionálna veterinárna a potravinová správa Dolný Kubín je poverená vykonávať pravidelne kontrolu nasledujúcich činností:

- výroba mliečnych výrobkov z už vyrobených spracovaných mliečnych výrobkov,
- balenie do priameho obalu a druhého obalu,
- chladiarenské skladovanie mliečnych výrobkov a ich uvádzanie na trh v SR a ostatných štátov EÚ.

Na spoločnosť sa vzťahuje aj ďalší špeciálny zákon č. 364/2004 Z. z. Zákon o vodách a o zmene zákona Slovenskej národnej rady č. 372/1990 Zb. o priestupkoch (vodný zákon). Spoločnosť je povinná, podrobiť sa kontrole, v súlade s týmto zákonom zo strany Slovenskej inšpekcie životného prostredia. Spoločnosť sa musí riadiť aj ďalšími rôznymi zákonmi a nariadeniami, či už so strany Slovenskej republiky alebo Európskej únie.

K politickým faktorom samozrejme patrí aj súčasná politika a vláda. Ešte pred 5. marcom 2016, kedy sa konali parlamentné voľby, vládla strana SMER - sociálna demokracia. Program tejto politickej strany bol viac naklonený sociálnym balíčkom a zníženiu nezamestnanosti, než zlepšeniu podnikateľského prostredia.

Od 22. marca 2016 štyri z ôsmich strán, ktoré sa dostali do vlády, podpísali koaličnú dohodu. Na čele, s najväčším počtom hlasov od voličov, stojí strana SMER, ďalej koalíciu dopĺňajú strany Siet', SNS a Most-Híd. Ešte pred voľbami aliancia PAS (Podnikateľská aliancia Slovenska) vykonala prieskum volebných programov jednotlivých strán. Podľa tohto prieskumu, k skvalitneniu podnikateľského prostredia, sa vo svojich volebných programoch, najviac prikláňali dve politické strany, strana Sloboda a Solidarita (SaS) a Most-Híd. Obidve strany sa dostali do parlamentu, no len strana Most-Híd aj do vládnej koalície. Je teda otázne, či budú realizované sľúbené zmeny, ktoré by zlepšili podnikateľské prostredie na Slovensku. (Podnikateľská aliancia Slovenska, online, 2016)

Podnikatelia na Slovensku sa už dlhé roky sťažujú na zlú situáciu, tu dokazuje aj Index podnikateľského prostredia (IPP) z tretieho štvrtého roku 2015. Tento výskum pripravila asociácia podnikateľov PAS. Podľa prieskumu, ako najhoršie, podnikatelia hodnotia súdnictvo a vymáhateľnosť práva. Dôvodom sú neustále prierahy a korupcia. Ďalšou negatívne hodnotenou položkou bola prístupnosť štátnej pomoci a informatizácia o preinvestovaných prostriedkoch z operačného programu OPIS (Operačný program informačná spoločnosť). (Podnikateľská aliancia Slovenska, online, 2015)

## ***Ekonomické faktory***

Z ekonomickej oblasti na podnik pôsobia rôzne makroekonomické faktory, hlavne teda vývoj úrokových sadzieb, prístup ku kapitálu. K základným makroekonomickým ukazovateľom, ktoré si uvedieme patrí HDP a miera inflácie.

V poslednom štvrtroku 2014 bol zaznamenaný rast HDP, po niekoľkých rokoch klesania, ako môžeme vidieť v Tabuľke 4.1. Rast naštartovala obnova domáceho dopytu a medziročne sa HDP v roku 2014 zvýšilo na úroveň 2,4 %. Domáci dopyt sa zvýšil, avšak rast vývozu z krajiny sa v tomto roku oslabil. Obnova vývozu sa predpokladá až v tomto roku 2016. Za hlavný problém, ktorý brzdí rast ekonomiky sa považuje vysoká nezamestnanosť, ktorá na konci roka 2015 dosiahla 12,8 %.

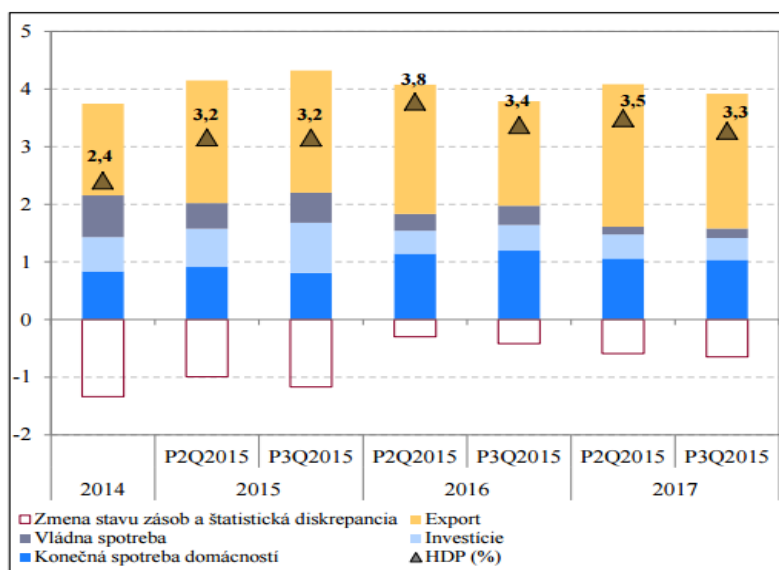
Tabuľka 4.1 Medziročný vývoj HDP na Slovensku v rokoch 2009 – 2015 v %.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medziročný rast HDP v %	-5,3	4,8	2,7	1,6	1,4	2,4	3,2

Zdroj: *spracované podľa (FocusEconomics, online, 2016), (Európska komisia, online, 2015)*

Národná banka Slovenka predpokladá na rok 2016 a 2017 spomalenie rastu. Dôvodom je menej priaznivý vývoj rozvíjajúcich sa ekonomík, vrátane Číny a Eurozóny. Predpoklad na roky 2016 a 2017 môžeme vidieť v Grafe 4.1.

Graf 4.1 Predpokladaný rast HDP na rok 2016 a 2017



Zdroj: NBS, (online, 2015)

Dôležitým ukazovateľom pre spoločnosť je vývoj miery inflácie a jej predikcia do budúcnosti. Vývoj inflácie môže totiž signalizovať ďalšie zníženie, či zvýšenie spotrebiteľských cien, ktoré môžu ovplyvniť dopyt po výrobkoch spoločnosti. Vývoj inflácie na Slovensku sa výrazne zmenil v roku 2012, odkedy ceny začali klesať. Najnižšie hodnoty boli dosiahnuté minulý rok, kedy podľa správy Štatistického úradu Slovenskej republiky, miera inflácie dosiahla, oproti predchádzajúcemu roku záporných hodnôt, a to -0,3 %. Medziročne klesali ceny hlavne v doprave o 4,3 % , taktiež ceny potravín a nealkoholických nápojov 2,3 %, ďalej výraznejšie klesali ceny za bývanie, vodu, elektrinu, plynu a iných palív o 1,3 %. Naopak vzrástli ceny hotelov, reštaurácií a kaviarní a to o 2,4 %. Vývoj inflácie od roku 2009, môžeme vidieť v Tabuľke 4.2. Na rok 2016 a 2017 už však NBS predpokladá rast miery inflácie, v roku 2017 predpokladá zvýšenie až na úroveň 1,7 %.

Tabuľka 4.2 Vývoj miery inflácie na Slovensku za obdobie 2009 až 2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Miera inflácie v %	1,6	1,9	2,3	3	0,4	0,2	-0,3

Zdroj: spracované podľa (FocusEconomics, online, 2016), (NBS, online, 2015)

Dodávanie hlavnej suroviny, a aj dodávanie výrobkov k odberateľom, si spoločnosť zabezpečuje vlastnými dopravnými prostriedkami. Z tohto dôvodu je dôležitý aj vývoj cien pohonných hmôt, konkrétne nafty, ktorá sa tankuje do všetkých dopravných prostriedkov spoločnosti. Vývoj cien pohonných hmôt na Slovensku od roku 2009 až po súčasnosť, môžeme vidieť v Tabuľke 4.3. Významný zvrät nastal minulý rok, kedy ceny medziročne spadli až o 0,215 €/liter. Ceny klesali aj na začiatku roka 2016. Ako uvádzajú noviny SME.SK (2016), dôvodom padania cien pohonných látok na Slovensku, je klesanie cien ropy na svetových trhoch. Na trhu je prebytok ropy, ten je spôsobený ťažbou na maximum zo strán Ruska, USA a OPEC.

Tabuľka 4.3 vývoj cien pohonných hmôt od roku 2009 k 14. 2. 2016

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cena nafty €/liter	1,141	1,208	1,391	1,43	1,377	1,21	0,995	0,955

Zdroj: spracované podľa (Autosme.sk, online, 2016)

## Sociálne faktory

Vplyvmi zo sociálneho prostredia rozumieme demografický vývoj obyvateľstva, životný štýl, ďalej životná úroveň, ktorá je spojená s príjmami obyvateľstva alebo aj nezamestnanosťou. Tieto faktory ovplyvňujú dopyt po výrobkoch a teda zisky spoločnosti.

Výrobky, ktoré ponúka spoločnosť nie sú nevyhnutné pre každodennú spotrebu. Ide o pochúťku, z tohto dôvodu by sa mala spoločnosť zamerať viac na stredne a vyššie príjmovú skupinu obyvateľstva. V Tabuľke 4.4 môžeme vidieť vývoj priemernej hrubej mzdy na Slovensku. Priemerná hrubá mzda na Slovensku neustále rastie a zhruba rovnakým tempom. Väčší skok bol zaznamenaný roku 2015 kedy sa priemerná hrubá mzda zvýšila až o 76 eur. Tento rast podporuje aj vývoj minimálnej hrubej mzdy. Niekdajšia vláda SMERu neustále zvyšovala minimálnu hrubú mzdu, ktorú v roku 2015 zvýšili na úroveň 380 eur a k 1.1.2016 bola zvýšená znova a to na úroveň 405 eur. Čo je dôležité mzdy rastú aj reálne. Ako uvádza Štatistický úrad Slovenskej republiky reálne mzdy v roku 2014 medziročne vzrástli o 2,4 %, dôvodom je klesanie spotrebiteľských cien a rast nominálnej mzdy.

Tabuľka 4.4 Vývoj priemernej hrubej mzdy od roku 2009 až do 2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Priemerná mzda v €	744	769	786	805	824	858	934

Zdroj: *spracované podľa (Online Spravodajca pre mzdové účtovníčky a personalistov, online, 2016), (Platy.sk, online, 2016)*

Ďalším dôležitým faktorom, ktorý vplýva na príjmy obyvateľstva, je samotná nezamestnanosť. Mzdy neustále rastú a to aj reálne, no miera nezamestnanosti je stále na veľmi vysokej úrovni. 10 %-ná miera nezamestnanosti, ako môžeme vidieť v Tabuľke 4.5, je stále veľmi vysoká. Napriek tomu posledné dva roky miera nezamestnanosti eviduje klesajúci trend, čo môže pozitívne ovplyvniť dopyt po výrobkoch analyzovanej spoločnosti.

Tabuľka 4.5 Vývoj miery nezamestnanosti na Slovensku od roku 2009 po rok 2015

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Miera nezam. v %	12,1	14,5	13,7	14	14,2	13,4	12,8	10

Zdroj: *spracované podľa (Štatistický úrad Slovenskej republiky, online, 2016)*

Nepriaznivým faktorom môže byť zdravý životný štýl obyvateľstva. Mladšia generácia uprednostňuje zdravý životný štýl, teda zdravá strava a štíhla lúnia. Výrobky spoločnosti sú vyrábané z mlieka s vysokým obsahom tuku a taktiež soli. Na druhej strane výrobky sa konzumujú väčšinou na oslavách alebo večer pri pozeraní televízie, či niekde v pohostinstve. V tomto prípade produkty sú lepšou voľbou, ako rôzne slané pochúťky ako tyčinky, chrumky a podobné výrobky.

### ***Technologické faktory***

Pri takmer každej výrobe sa využíva technológia. V spoločnosti ALBO SK, je výroba prevažne ručná. Stroje sa využívajú pri spracovaní základnej suroviny. Tento stroj je veľmi špecifický, bol vyrobený na objednávku, miestnym odborníkom, ktorý zabezpečuje aj jeho údržbu. Vzhľadom na túto skutočnosť nedochádza k inováciám veľmi často, a ak áno je to skôr z iniciatívy používateľa stroja, ktorý sám požíada o možné vylepšenia.

Okrem výroby sa výrobky aj balia, tu sa už využíva stroj na balenie, tzv. vákuová balička. Tento stroj je relatívne nový. Zabezpečuje vysoké a rýchle odsávanie vzduchu pri lepení obalov. Dôležité je aj jednoduché nastavenie teploty, pri lepení a sily odsávania, keďže sa využívajú rôzne veľkosti obalov z dvoch rôznych materiálov. Inovácie tohto stroja prinášajú dlhšiu trvanlivosť a nízky počet reklamácií výrobkov. Prínosom pre zamestnancov je rýchlejšie a jednoduchšie balenie výrobkov.

Technológia je veľmi dôležitá pri skladovaní výrobkov. Tie musia byť okamžite po zabalení premiestnené do chladiacich zariadení, pre dobrú kvalitu a dlhú trvanlivosť. Spoločnosť využíva dve veľké chladiace zariadenia. Ide vlastne o dve miestnosti, ktoré boli vystužené a vybavené chladiacou technikou. Jedna z nich v roku 2012 prešla kompletnou výmenou chladiacej techniky. Lepšie tesnenie zabraňuje úniku chladného vzduchu, a taktiež znižuje spotrebu energie. Nové zariadenie je aj výkonnejšie, rýchlejšie dokáže ochladiť celú miestnosť, zároveň je vybavené novým systémom, ktorý sám určuje teplotu, v závislosti od teploty zvonka budovy. V lete je nutné, aby bola teplo v zariadení nižšia, ako v zime. V tejto oblasti sú teda inovácie a výmena techniky veľmi dôležité.

#### 4.1.2 Porterova analýza konkurenčných síl

Prostredníctvom Porterovej analýzy konkurenčných síl dokážeme analyzovať a následne aj vyhodnotiť, aký vplyv majú jednotlivé subjekty z blízkeho okolia podniku na jeho činnosť.

##### *Stávajúca konkurencia*

Celoplošná konkurencia na Slovensku v tomto odvetví, nie je veľká. Avšak počet konkurentov je pomerne vysoký v regióne Orava, kde je výroba parených syrov tradíciou. Podľa Združenia zázrivských korbačikárov, v obci Zázrivá, kde sídli aj firma ALBO SK, existuje ďalších osem výrobných podnikov, zameraných na výrobu parených syrov. V prípade siedmich z nich, ide o malé podniky, s podobnou výškou obratu, ako má spoločnosť ALBO SK. Poslednou spoločnosťou je SYREX, s.r.o., tá svoje výrobky dodáva do celého Slovenska a aj do stredných a západných Čiech, ako potvrdil v rozhovore samotný majiteľ Rastislav Volek.

Konkurencia v regióne Orava je teda veľmi silná. Pre odberateľa alebo konečného zákazníka je rozhodujúca cena, kvalita a chuť výrobkov. Kvalita je u všetkých výrobcov pomerne rovnaká, keďže ju najviac ovplyvňuje základná surovina, syr, ktorú dodáva všetkým spoločnostiam jeden a ten istý dodávateľ. V chuti výrobkov sú menšie odlišnosti, tie závisia od rôznych faktorov, ako množstvo použitej soli, zmes korenín a pod. Rozdiely v kvalite a chuti sú len veľmi malé, a teda rozhodujúcim faktorom pre zákazníka je cena.

Pre spoločnosť ALBO SK je však podstatná konkurencia v regióne Kysuce, presnejšie v okrese Čadca. Práve v tomto okrese spoločnosť získala najviac odberateľov a dodáva tu väčšinu svojej produkcie. Existuje tu niekoľko menších výrobcov, ktorí však vyrábajú len vo veľmi malom objeme. Väčším konkurentom je spoločnosť Nikos, s.r.o., so sídlom v Turzovke. Pôvodne spoločnosť vznikla a pôsobila tiež v obci Zázrivá. Konkurenčná spoločnosť svoje výrobky nedodáva do rôznych obchodných reťazcov, pohostinstiev a občerstvení, ako je tomu v prípade našej spoločnosti. Firma Nikos má vlastné predajné stánky. V okrese Čadca má dve predajné miesta. Sortiment výrobkov má rozšírený o súčasne populárne syrové torty a ovčie syry. Konkurenčnou výhodou našej spoločnosti je podstatne nižšia cena. Konečný zákazník za produkt zaplatí, v porovnaní so spomínaným konkurentom, menej, dokonca aj pri nákupe v obchodnom reťazci, či pohostinstve.



## ***Existencia substitútov na trhu***

Parené syrové výrobky sú pochúťkou, ľudia ich často konzumujú na oslavách, rôznych príležitostiach alebo len doma pri pozeraní televízie. Zo širšieho hľadiska substitútom môžu byť rôzne slané výrobky ako tyčinky, chrumky a pod. Lahodnú chuť syra však nahradiť nemôžu. Zo širšieho hľadiska môžeme považovať za substitúty syry z ovčieho mlieka, tzv. bochníky. Tieto výrobky sa vyrábajú takmer výlučne na salašoch, ktorých je len niekoľko v regióne Orava, Kysuce a Liptov. Syry z ovčieho mlieka majú výnimočnú a nenahraditeľnú chuť. Ovčie mlieko obsahuje 2-krát viac tuku ako kravské a je krémavejšie, čo dodáva syru väčšiu lahodnosť. Zároveň ovčie mlieko je zdravšie ako kravské, obsahuje 2-krát toľko vitamínu B1, B2, B3 a B12, obsah vitamínu D je takmer 5-násobný.<sup>1</sup> Chov oviec na Slovensku je len zriedkavý, cena mlieka je vysoká a výroba produktu je náročná. V porovnaní 0,5 kg takéhoto výrobku je takmer o 50 % drahší ako cena parených syrových výrobkov, vyrobených z kravského mlieka. Avšak tieto syry nie sú priamym substitútom.

## ***Vyjednávacia sila dodávateľov***

Pre spoločnosť je najdôležitejší dodávateľ základnej suroviny. Syr tvorí až 95 % výrobku. Na výrobu sa používa hrudkový syr vyrobený z kravského surového alebo z kravského pasterizovaného mlieka s prídavkom kyslomliečnej kultúry. Spoločnosť, ako aj konkurenti z okolia, nakupujú túto surovinu od jediného dodávateľa v okolí ORAVA MILK, oravské mliekarne. Vyjednávacia sila tohto dodávateľa je veľká. V regióne existuje mnoho výrobcov a jediný dodávateľ. Ceny syra sa pritom menia veľmi často, ako aj iných mliečnych produktov. Na výrobu sa používa len čerstvý syr, to znamená, že nákup hlavnej suroviny musí pribiehať každý deň, z tohto dôvodu je dôležitá vzdialenosť dodávateľa, aj preto jeho zmena nepripadá v úvahu.

Menšiu vyjednávaciu silu na trhu majú dodávatelia koreninových zmesí, soli a vákuových obalov. Koreninovú zmes dodáva spoločnosť THYMOS, s.r.o. z Veľkej Lomnice. Táto spoločnosť je známym výrobcom korenín, s dlhoročnou pôsobnosťou a dobrou kvalitou produktov. Dodávateľom soli je spoločnosť SOLIVARY TRADE, s.r.o. z Prešova. Vákuové obaly na balenie všetkých výrobkov dodáva G-PORT, s.r.o. z Brna. Vyjednávacia

---

<sup>1</sup> CVIČTE.SK. *Kravské, kozie alebo ovčie mlieko. Ktoré je lepšie?* [online] 17.04.2015. [2016-02-20]. Dostupné z: <http://zdravie.cvicte.sk/zdravie-1/kravske-kozie-alebo-ovcie-mlieko-ktore-je-lepsi>

silu týchto troch dodávateľov je nízka, z dôvodu pomerne veľkého počtu podobných firiem, ako na Slovensku alebo v Českej republike.

### ***Vyjednávací sila odberateľov***

Predaj konečnému zákazníkovi je len veľmi zriedkavý. Ide teda o B2B predaj. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť dodáva svoje výrobky odberateľom v okrese Čadca. Títo odberatelia sú rôzne pohostinstvá, reštaurácie a jeden obchodný reťazec Coop Jednota. Zásobovanie je pravidelné, jedenkrát do týždňa. Objednávky jednotlivých odberateľov sú veľmi malé, všetci títo malí odberatelia z okresu predstavujú zhruba 50 % z odbytu výrobkov. Najväčším odberateľom syrových výrobkov je Logistické centrum stred, a.s. v meste Krupina. Z odbytu výrobkov predstavuje 30 %-ný podiel. Ďalšia skupina menších odberateľov sa nachádza v hlavnom meste Bratislava. Ide len o jeden stánok a 5 maloobchodných predajní a predstavujú asi 20 % odbytu.

Väčšiu vyjednávaciu silu má len odberateľ Logistické centrum stred, a.s., keďže predstavuje najväčší podiel z odbytu všetkých výrobkov. Ako logistické centrum predáva výrobky ďalším maloobchodným predajcom, najdôležitejšia je teda cena a kvalita.

Predaj hotových výrobkov však predstavuje len 20 % z celkových tržieb spoločnosti. Zvyšných 80 % predstavujú tržby z predaja tovaru (syra), ostatným výrobcom syrových výrobkov v blízkom okolí. Spoločnosť má 19 odberateľov syra. Najväčšími odberateľmi sú štyria z nich DUŠAN LUPTÁK, MICHAL ŠURIŇÁK – KOLIBA, SYRMAN, s.r.o., z ktorých každý predstavuje zhruba 20 % odbytu, spoločne až 64 %. Väčším odberateľom je aj spoločnosť SYPAZ, s.r.o., ktorému je dodávaných zhruba 13 % z tovaru. Ostatných 15 menších odberateľov tvoria asi 25 % z celkového odbytu syra.

Najväčšiu vyjednávaciu silu majú DUŠAN LUPTÁK, MICHAL ŠURIŇÁK – KOLIBA, SYRMAN, s.r.o. a SYPAZ, s.r.o.. Pre spoločnosť ALBO SK, je veľmi dôležité si udržať týchto odberateľov. Ku každému z nich spoločnosť pristupuje osobitne, majú špecifické zmluvné a hlavne platobné podmienky.

### ***Hrozba vstupu nových konkurentov***

Potenciálna firma by nemala jednoduchý vstup na trh. Nájsť odberateľov nie je jednoduché, a čo sa týka severného Slovenska, trh je presýtený dodávateľmi. Potenciálna

firma by mohla na predaj využiť vlastné predajné stánky, avšak ich kúpa je finančne veľmi náročná a administratíva s nimi spojená taktiež. Z finančného hľadiska je náročné aj dodanie výrobkov odberateľom, každá spoločnosť vlastní dopravné prostriedky, ktoré sú pomerne drahé.

S živočíšnou výrobou sú spojené vysoké legislatívne a hygienické požiadavky, ako už bolo spomenuté v PEST analýze politických faktorov. Celá výroba, balenie a skladovanie musí podliehať prísnyh hygienickým požiadavkám, s tým sú spojené aj veľmi časté kontroly z úradov. Pri týchto výrobkoch sú dôležité aj rôzne označenia a certifikáty.

## **4.2 Vnútna analýza spoločnosti**

Pre účely analyzovania vnútorného prostredia spoločnosti boli vybrané dve analýzy. Analýza hodnotového reťazca, ktorá nám pomôže identifikovať najdôležitejšie procesy a činnosti v podniku. Analýza vnútorných zdrojov nám pomôže identifikovať, ktorými hmotnými, nehmotnými, ľudskými a finančnými zdrojmi spoločnosť disponuje, a ako pomáhajú vytvárať hodnotu podniku.

### **4.2.1 Analýza hodnotového reťazca spoločnosti**

Prostredníctvom tejto analýzy sú popísané hlavné činnosti podniku, ktoré sú spojené s výrobou výrobkov, sú to tzv. primárne činnosti. Druhou skupinou sú podporné činnosti, tie zvyšujú výkonnosť výroby a efektivitu hlavných činností.

#### ***Primárne činnosti***

Ako **vstupnú činnosť** môžeme označiť dovoz suroviny. V tomto prípade ide o hlavnú výrobnú surovinu – syr. Syr sa ďalej neskladuje, ihneď po dovození sa spracúva. Ďalšími vstupnými materiálmi pre výrobu výrobkov sú soľ, koreniny a obaly. Všetky sa nachádzajú v skladovej miestnosti, priamo v objekte výroby. Prístupnosť k nim je jednoduchá a sú kedykoľvek k dispozícii. Nejde o veľkovýrobu, teda riadenie týchto zásob je pomerne jednoduché. Zásobovanie prebieha pravidelne alebo vďaka ústretovosti niektorých dodávateľov aj podľa potrieb.

**Výroba** prebieha v jednom objekte. Ihneď po dovezení syra sa surovina spracúva v ťahárni, tu prebieha jedna z najdôležitejších činností, ktorá zabezpečuje nezameniteľnú chuť výrobku. Podstatou celej výroby je, že základná surovina sa spracúva v rôsole, v ktorom syr vpije soľ. Z rôsolu sa ručne vyťahujú tzv. nite (dlhé a tenké pásy syra), ktoré sa ďalej spracúvajú alebo sú už hotovým výrobkom. Okrem nití sa syr spracúva aj do iných tvarov, podľa požiadaviek finálneho výrobku.

Z ťahárne nedokončené výrobky putujú priamo do pletárne, tu sa už zabezpečuje konečný tvar a podoba finálneho výrobku. Prebieha tu pletenie známych korbáčikov, vykrajovanie rôznych tvarov zo syra a navíjanie pareníc. Hotové výrobky sa ďalej balia, iné pokračujú ďalej, kde sa korenia alebo pripravujú do udiarne.

**Výstupnými činnosťami** rozumieme skladovanie výrobkov a ich dovoz odberateľom. Hotové, zabalené a etiketou označené výrobky sú premiestnené do skladov. Spoločnosť využíva dva sklady, jeden je určený len na údené výrobky a druhý na výrobky z čerstvého syra. Obidva sklady sa nachádzajú v tesnej blízkosti od výroby, ich presun je teda rýchly a jednoduchý. Výrobky sú zväčša skladované len po dobu od jedného až do piatich dní, následne sú distribuované k odberateľom. Spoločnosť využíva vlastnú autodopravu. Výrobky sú dodávané tri až štyri krát týždenne.

Spoločnosť sa snaží podporiť predaj aj **marketingom**, avšak ide o malý podnik, marketingový mix teda nie je veľmi bohatý. Spoločnosť si dala vyhotoviť externou firmou katalóg ponúkaných výrobkov. Tento katalóg je veľmi pekne spracovaný, nájsť ho môžeme v Prílohe č. 1, je ponúkaný všetkým odberateľom aj konečným zákazníkom. Ďalej má spoločnosť vlastnú webovú stránku, kde môžeme nájsť taktiež katalóg výrobkov a všetky dôležité informácie. Minulý rok si dala spoločnosť vyhotoviť prvú reklamnú tabuľu, ktorá aj splnila svoj účel a zvýšila odbyt výrobkov v jednej prevádzke, kde sú výrobky ponúkané. Vzhľadom k jej úspechu spoločnosť plánuje umiestnenie viacerých takýchto tabúl.

Dobrou reklamou je aj každoročná účasť v miestnej súťaži najlepšieho výrobcu zo Zázrivej, ktorá je usporadúvaná Združením zázrivských korbáčikárov. V tejto súťaži hlasujú výlučne občania.

K **doplňkovým službám** by sme mohli zaradiť prípravu tzv. syrových mís. Na požiadanie je možné ich pripraviť podľa predstáv zákazníka. Žiadané sú rôzne krátke nápisy či venovania. Tieto misy sú často využívané ako dary na rôzne oslavy alebo príležitosti.

### ***Podporné činnosti***

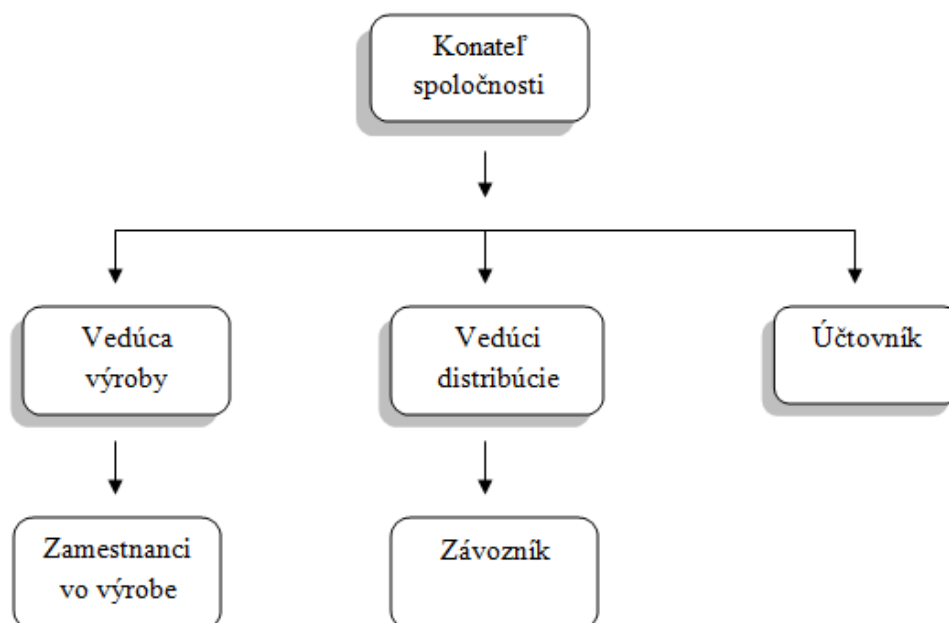
**Nákupné činnosti** sú veľmi dôležité pre každý podnik, zabezpečujú vstupy do výroby. Základným vstupom výroby je syr. Syr sa nakupuje u jediného dodávateľa ORAVA MILK, nachádza sa v obci Leštiny, zhruba 30 km od výrobné spoločnosti ALBO SK. Pre výrobu je dôležitý čerstvý syr, preto sa nakupuje a dováža každý deň. Spoločnosť si zabezpečuje dovoz sama, vlastnými dopravnými prostriedkami. Ďalšími dôležitými surovinami a materiálmi pre výrobu sú soľ, koreniny a vákuové obaly. Ich sklad sa nachádza v jednom objekte aj s výrobou, sú teda ľahko dostupné. Nákup týchto surovín a materiálov prebieha pravidelne alebo podľa potrieb. Dovozy zabezpečujú dodávatelia.

Napriek tomu, že ide z veľkej časti o ručnú výrobu, aj tu zasahujú **technológie** a to pri spracovaní základnej suroviny. Stroj je vyrábaný na objednávku. Samozrejme vždy sa nájdu rôzne vylepšenia, ktoré zrýchlia proces alebo uľahčia prácu pracovníckam. Väčší vplyv majú technológie na balenie produktov a predovšetkým na ich skladovanie, konkrétne vývoj chladiacej technológie.

**Riadenie ľudských zdrojov** v takomto malom podniku zabezpečujú samotní majitelia a tiež vedúca výrobného úseku. Potrebné je zadelenie každodennej práce zamestnancom, okrem toho tu zasahuje aj oblasť legislatívy. Je dôležité oboznámiť pracovníkov s rôznymi požiadavkami a predpismi, ktoré sú nevyhnuté pri práci s potravinárskymi výrobkami.

**Infraštruktúru** spoločnosti tvorí jej organizačná štruktúra, ktorú môžeme vidieť na Obr. 4.1. Organizačná štruktúra je veľmi jednoduchá, keďže spoločnosť zamestnáva len 12 zamestnancov.

Obr. 4.1 Organizačná štruktúra spoločnosti ALBO SK



Zdroj: spracované podľa interných informácií spoločnosti

Do infraštruktúry spoločnosti spadajú aj systémy nákupu surovín, komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi a taktiež systémy kontroly kvality výrobkov. Spoločnosť prevzala a dodržiava aj kontrolný systém tzv. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Tento systém sa používa na kontrolu potravinovej výroby, v tomto prípade, konkrétne výroba parených syrov. Systém je vyžadovaný na základe Nariadenia Európskeho parlamentu a Európskej rady.

#### 4.2.2 Analýza vnútorných zdrojov spoločnosti

K vyhodnoteniu stavu vo vnútri podniku je použitá aj analýza vnútorných zdrojov spoločnosti. Prostredníctvom tejto analýzy sú analyzované zdroje, ktorými spoločnosť disponuje. Jednotlivé zdroje sú rozdelené do štyroch skupín, a to hmotné, ľudské, finančné a nehmotné.

## Hmotné zdroje

Spoločnosť disponuje a na svoju prevádzku využíva **dlhodobý hmotný majetok (DHM)**. Z DHM spoločnosť vlastní stavby, stroje a automobily, hodnotu majetku spolu s odpismi môžeme vidieť v Tabuľke 4.6.

V inventári nájdeme dva stavebné objekty. Výrobné priestory, v ktorých sa uskutočňuje príprava na výrobu, výroba a balenie výrobkov. V druhom objekte sa nachádza kancelária a dva sklady. V roku 2012 jeden zo skladov prešiel kompletnou výmenou chladiacej techniky, ktorá stála takmer 12 000 Eur. Na výrobu sa využívajú rôzne menšie stroje a vybavenie a vákuová balička. Spoločnosť využíva tri automobily. Na dovoz syra sa používa dodávka nad 3,5 t Iveco Daily. Na rozvoz výrobkov sa využíva druhá dodávka, taktiež nad 3,5 t Fiat Ducato. Vo vlastníctve je aj jeden osobný automobil Mitsubishi Outlander, ktorý využíva konateľ spoločnosti.

Tabuľka 4.6 DHM spoločnosti

Rok	2011	2012	2013
Stavby	4 150	16 073	16 073
SHV a SHV	77 661	83 687	85 602
Odpisy	9 970	19 982	21 187

Zdroj: *spracované podľa interných zdrojov spoločnosti*

Samozrejme spoločnosť využíva aj **obežný majetok (OM)**, jeho hodnotu vidíme v Tabuľke 4.7, konkrétne teda zásoby materiálu a výrobkov, hodnotu pohľadávok a peňazí v pokladnici.

Tabuľka 4.7 OM spoločnosti

Rok	2011	2012	2013
Materiál	3 207	3 495	3 584
Výrobky	1 883	480	971
Pohľadávky	11 533	7 244	10 371
Peniaze	2 302	5 343	14 692

Zdroj: *spracované podľa interných dokumentov spoločnosti*

## *Ludské zdroje*

Zamestnanci predstavujú dôležitú súčasť spoločnosti, majitelia si to uvedomujú, a preto zamestnávajú kvalitnú pracovnú silu. Vedenie výroby má v kompetencii vedúca výroby. Táto zamestnankyňa pracovala ešte aj pre bývalú spoločnosť, a predtým u iného výrobcu parených syrov. Má teda dlhoročnú prax. Okrem praxe je dôležitá spoľahlivosť a dôvera, keďže má takmer úplnú zodpovednosť za výrobu. U zamestnankýň vo výrobe, druh vzdelania a obor, nie sú veľmi dôležité. Podstatná je prax a skúsenosti, keďže ide o tradičnú výrobu. S dôvodu tradičného remesla spoločnosť môže v budúcnosti čeliť problému, keďže mladí ľudia už neprejavujú oň veľký záujem. Momentálne je zamestnaná len jedna zamestnankyňa vo veku do 25 rokov, ostatných päť zamestnankýň je vo vekovom priemere zhruba 50 rokov. Všetky zamestnankyne prešli školením, ktoré je vyžadované s kontrolným systémom HACCP. Školenie bolo zamerané na prácu s parenými syrmi. Samozrejmosťou u všetkých zamestnancov je aj BOZP.

Dovoz syra a distribúciu výrobkov majú v náplni práce dvaja zamestnanci. Jeden zo zamestnancov pracoval ešte aj pre bývalú spoločnosť a v súhrne pracuje na danej pozícii už sedem rokov. Je vyučený automechanik, pre podnik to znamená výhodu, keďže zabezpečuje aj údržbu týchto dopravných prostriedkov. Jeho spolupracovník pracuje pre podnik od jeho založenia, teda päť rokov. V jeho kompetencii je osobný kontakt s odberateľmi a dodávateľmi a taktiež zodpovednosť za peňažnú hotovosť.

Konateľ spoločnosti má v kompetencii každodennú komunikáciu s odberateľmi a dodávateľmi. K jeho náplni práce patrí aj vyplňovanie faktúr, dodacích listov a prijímanie objednávok. Stará sa o chod celej spoločnosti, zháňa odberateľov a spracúva aj časť administratívy. Konateľ spoločnosti je zároveň aj jej majiteľ. Vzdelanie, ktoré dosiahol nie je z odvetvia potravinárstva, ale tak ako aj u ostatných zamestnancov, dôležité sú jeho skúsenosti a mimoriadne dôležité kontakty. Je majiteľom spoločnosti a zároveň kľúčovým zamestnancom.

Účtovníctvo spoločnosti spracúva externý subjekt. Je to dobrý známy konateľ spoločnosti, ktorý má vysokú kvalifikáciu. Má vysokoškolské vzdelanie v obore účtovníctva a viac ako 20 ročnú prax. Pre podnik je veľmi dôležitý a s majiteľmi má dôverný a neformálny vzťah.



## **Finančné zdroje**

Tak ako každý podnik aj spoločnosť ALBO SK financuje svoje potreby z vlastných aj cudzích zdrojov. Pre spoločnosť je výhodnejšie využívať cudzie zdroje na krytie potrieb, samozrejme len do určitej miery. Spoločnosť začala využívať bankové úvery až v druhom roku existencie, kedy začala čerpať jeden dlhodobý a jeden krátkodobý úver. Celková výška bankových úverov v roku 2012 dosahovala 20 578 Eur. Dlhodobý úver bol použitý na komplexnú rekonštrukciu a výmenu techniky v jednom zo skladov. Druhý krátkodobý úver bol použitý na splácanie záväzkov. V roku 2013 spoločnosť čerpala už len dlhodobý úver vo výške 10 291 Eur.

Výšku vlastných zdrojov ovplyvňujú v prvom rade príjmy alebo teda tržby. V tabuľke 4.8 môžeme vidieť vývoj tržieb z predaja výrobkov a vývoj tržieb z predaja tovaru od roku 2011 do roku 2013. Z tabuľky je vidieť, že podstatné pre spoločnosť sú tržby z predaja tovaru, ktoré aj každoročne rýchlo rastú. Medziročne tržby z predaja tovaru v roku 2012 vzrástli o 38,42 % a v roku 2013 o 26,66 %.

Tabuľka 4.8 Tržby z predaja vlastných výrobkov a predaného tovaru

Rok	2011	2012	2013
Tržby z predaja výrobkov	205 983	300 330	247 925
Tržby z predaja tovaru	461 441	638 727	809 073
Spolu	669 435	941 069	1 059 011

Zdroj: *spracované podľa interných dokumentov spoločnosti*

## **Nehmotné zdroje**

K nehmotným zdrojom spoločnosti patrí jej povest'. Spoločnosť má veľmi dobré vzťahy s odberateľmi aj dodávateľmi. S odberateľmi syra ide skôr o neformálne vzťahy. Konateľ spoločnosti uprednostňuje osobný kontakt z každým z nich a zároveň ku každému má osobitý prístup. Mnohí odberatelia majú špecifické, či už dodacie, tak aj platobné podmienky. Práve tento vrelý a osobitý prístup je základom dlhodobých obchodných partnerstiev.

Dobrá povest' spoločnosti nie je založená len na dobrých obchodných vzťahoch, ale hlavne na kvalitných výrobkoch. Kvalitu výrobkov dokazujú aj získané ocenenia a značky

kvality. Ako už bolo zmienené produkty Zázrivské vojky (údené aj neúdené) a Zázrivský korbáčik (údený aj neúdený) získali označenie Značka kvality SK a Chránené zemepisné označenie (CHZO), ktoré môžeme vidieť na Obr. 4.2. Výrobky označené Značkou kvality SK sú medzi slovenskými spotrebiteľmi vyhľadávané, zaručujú kvalitu výrobku a zároveň aj jeho slovenský pôvod. Označenie CHZO udeľované spoločnosťou FINSTAT BEL/NOVAMANN, s.r.o., označuje a dokazuje, že dané výrobky, pochádzajú z konkrétneho regiónu, a ich kvalita a povesť je pripisovaná zemepisnému pôvodu. Táto značka existuje aj v celoeurópskom meradle ako PGI (Protected Geographical Indication), ktorú taktiež získali všetky štyri produkty.

Obr. 4.2 Získané označenia: Značka kvality SK, CHZO a PGI



Zdroj: *REALCONT*, (online, 2016)

Kvalitu výrobkov nedokazujú len rôzne označenia, ale sú to práve spokojní zákazníci. Počet odberateľov sa každý rok mení, aj keď len v malom množstve. Podstatné je však, že verní zákazníci ostávajú.

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje analýzu, ako interného, tak aj externého prostredia. Táto analýza vychádza z výsledkov predchádzajúcich štyroch analýz (PEST analýza, Porterova analýza konkurenčnej síl, Analýza hodnotového reťazca a Analýza vnútorných zdrojov spoločnosti). Jej cieľom je identifikovať silné a slabé stránky podniku, ktoré vychádzajú z jeho vnútorného prostredia a príležitosti a hrozby, ktoré prichádzajú z okolia podniku.

Po identifikácii jednotlivých faktorov, boli faktorom subjektívne pridelené body, podľa pravdepodobnosti výskytu jednotlivých faktorov, následne váhy, vyjadrujúce dôležitosť a nakoniec celkové ohodnotenie. Použitá bodová škála je od 1 – 5, kde 1 označuje faktor

s najnižšou pravdepodobnosťou výskytu a 5 najväčšou pravdepodobnosťou výskytu. Celkové hodnotenie je vypočítané ako násobok bodov a váh.

### ***Silné stránky***

Silné stránky spolu s príležitosťami tvoria základ úspechu, preto by sa podnik mal na ne upriamiť najviac. V tabuľke 4.9 je uvedených sedem silných a pre podnik dôležitých faktorov. Medzi najsilnejšie stránky patria jednoznačne kvalita výrobkov, dobrá povest' podniku a tradičný postup výroby. Pre podnik ALBO SK je veľmi dôležité uchovať kvalitu výrobkov, keďže konkurencia je veľká a spoločnosť si nemôže dovoliť prísť o verných zákazníkov. S kvalitou výrobkov je úzko spätá aj kvalita syra, ako hlavnej výrobnéj suroviny. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim kvalitu výrobkov je aj tradičný postup výroby. Tu zohrávajú dôležitú úlohu samotné zamestnankyne, ktoré majú dlhoročné skúsenosti a tradičný výrobný postup poznajú ešte od svojich rodičov. Za silnú stránku môžeme považovať aj dobré vzťahy s obchodnými partnermi, ktoré sú pre spoločnosť veľmi dôležité. Najmä s hlavným dodávateľom a odberateľmi syra. Odberatelia syra sú zároveň aj konkurentmi spoločnosti. Práve predaj syra tvorí veľkú časť tržieb, preto je veľmi dôležité s nimi udržiavať dobré vzťahy. K silným stránkam môžeme zahrnúť aj ponúkanie syrových mís, teda darčkových balení, ktoré sú v súčasnosti medzi zákazníkmi veľmi obľúbené a predstavujú konkurenciu populárnym syrovým tortám.

Tabuľka 4.9 Silné stránky

<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Suma</b>
Kvalita výrobkov	5	0,18	0,9
Kvalita suroviny (syra)	4	0,15	0,6
Dobrá povest' a tradícia	5	0,16	0,8
Získané ocenenia	3	0,11	0,33
Skúsení zamestnanci	4	0,12	0,48
Dobré vzťahy s obch. partnermi	5	0,17	0,85
Syrové misy	4	0,11	0,44
<b>Celkom</b>		1	<b>4,4</b>

Zdroj: *vlastné spracovanie*

## ***Slabé stránky***

Každý podnik má nejaké slabé stránky, práve tým by mal podnik venovať veľkú pozornosť, sledovať ich a hlavne eliminovať. Napriek veľkému počtu silných stránok, spoločnosť ALBO SK má aj niekoľko slabých, ktoré sú uvedené v Tabuľke 4.10. Prvou z nich je pokles predaja výrobkov. Samozrejme ide o podstatný problém, napriek tomu, že omnoho väčšie percento tržieb tvorí predaj tovaru. Ďalšou slabinou podniku je e-shop, ktorý v dnešnej dobe začína byť veľmi využívaný. Stály zákazníci túto službu možno nepostrádajú, avšak podnik by takto mohol získať nových konečných zákazníkov. Slabá marketingová podpora taktiež neprospieva predaju. Spoločnosť síce má webové stránky, tie si však žiadajú mnoho vylepšení a hlavne pravidelnú aktualizáciu. Podporiť predaj sa spoločnosť rozhodla aj reklamnou tabuľou umiestnenou pred jednou prevádzkou, jej účel sa splnil, no jedna tabuľa je veľmi málo. Poslednou podstatnou slabou stránkou je, že podnik nevyužíva cudzie zdroje, resp. využíva, ale len v malej miere. Cudzie zdroje sú pre podnik lacnejšie a výhodnejšie, ako krytie svojich potrieb len z vlastných zdrojov.

Tabuľka 4.10 Slabé stránky

<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Suma</b>
Pokles predaja výrobkov	4	0,33	1,32
Nízke využitie cudzích zdrojov	3	0,2	0,6
Slabá marketingová podpora	3	0,25	0,75
Neexistencia e-shopu	4	0,22	0,88
<b>Celkom</b>		<b>1</b>	<b>3,55</b>

Zdroj: *vlastné spracovanie*

## ***Príležitosti***

Príležitosti prichádzajú z okolia podniku, ten by si ich mal všimnúť a využívať. Práve využívanie príležitostí vedie k rastu, úspechu podniku a náskoku pred konkurenciou. Príležitosti spoločnosti ALBO SK sú uvedené v Tabuľke 4.11. Veľkou výhodou je, že na trhu neexistuje priamy substitút výrobku, podnik sa teda nemusí obávať, že by zákazníci volili inú, lacnejšiu variantu. Ako už bolo spomínané v okolí podniku sa nachádza mnoho konkurentov, avšak toto môže byť aj príležitosť pre podnik ALBO SK. Spoločnosť už zabezpečuje dovoz syra pre niekoľkých výrobcov, v okolí ich je ale omnoho viac. Ďalšou príležitosťou pre

rozšírenie pôsobnosti je získanie nových odberateľov výrobkov. Menej nasýtený trh je na východnom Slovensku, z konkurenčných firiem tam dodáva svoje výrobky len jeden, aj keď najväčší výrobca SYREX. Príležitosťou pre zvýšenie odbytu výrobkov by mohli byť aj ďalšie získané ocenenia, či už pre niekoľko krát ocenené Zárivské vojky a Zárivský korbáčik alebo pre ďalšie výrobky. Príležitosť predstavujú aj obchodné reťazce. Spoločnosť svoje výrobky dodáva do dvoch prevádzok veľkého obchodného reťazca Coop Jednota, dodávanie do ďalších prevádzok, by mohlo byť reálne.

Tabuľka 4.11 Príležitosti

Príležitosti	Body	Váhy	Suma
Získanie nových odberateľov výrobkov	3	0,2	0,6
Spolupráca s ďalšími odberateľmi syra	4	0,27	1,08
Získanie ocenení pre ďalšie výrobky	3	0,18	0,54
Preniknutie na málo obsadený trh Východné Slovensko	2	0,12	0,24
Neexistencia priameho substitútu	5	0,23	1,15
<b>Celkom</b>		1	<b>3,61</b>

Zdroj: *vlastné spracovanie*

### **Hrozby**

Podnik ohrozuje pomerne veľa hrozieb, ako môžeme vidieť v Tabuľke 4.12. Hlavnou hrozbou pre spoločnosť je hlavný dodávateľ. Ten môže zvyšovať ceny syra svojvoľne, je si totiž vedomý svojho výhodného postavenia. V regióne Orava, kde ja najväčšia koncentrácia výrobcov je práve on aj jediným dodávateľom. V prípade, že by spoločnosť ALBO SK chcela zmeniť dodávateľa musela by denne precestovať veľkú vzdialenosť a možno aj znížiť z nárokov na kvalitu. S hlavnou surovinou je spojená ďalšia hrozba, a to sú výkyvy v jej cene. Ceny syra sa menia pomerne často, na konci roka 2015 bola cena syra za kilogram 3,84 eur. V súčasnosti je to 3,72 eur/kg. Takéto zníženie spoločnosť samozrejme teší, no je si vedomá toho, že o pár mesiacov cena znova vzrastie. Ceny syra kolíšu v závislosti na ročnom období a na vývoji cien mlieka na zahraničných trhoch. Toto kolísanie znamená taktiež aj neustále zmeny cien výrobkov, čo zle pôsobí na zákazníka. Ďalšou hrozbou je samozrejme silná konkurencia v odvetví. Väčšina konkurentov sú malé podniky, no v okolí sa nachádza aj veľkovýrobca spoločnosť SYREX. Táto spoločnosť neustále rastie a môže si dovoliť ponúkať výrobky za nižšie ceny, ako ostatní výrobcovia. Neposledné sú aj legislatívne a kvalitatívne

požiadavky, ktoré musí spoločnosť, ako výrobca potravín splňovať. Ďalšie normy, ktoré spoločnosť musí splňovať sú spojené so získanými certifikátmi a označeniami. Ochranné značky ako Značka kvality SK a CHZO si žiadajú časté kontroly. Členstvo v EÚ taktiež znamená zvyšovanie štandardu kvality a prísne kontroly z úradov. Všetky normy a štandardy znamenajú pre podnik aj zvýšenie nákladov.

Tabuľka 4.12 Hrozby

Hrozby	Body	Váhy	Suma
Vyjednávací sila dodávateľa hlavnej výrobnéj suroviny	4	0,24	0,96
Vysoká konkurencia	4	0,27	1,08
Sezónne zdražovanie syra	4	0,18	0,72
Legislatívne obmedzenia zo strany Slovenska aj Európskej únie	3	0,2	0,6
Zdravý životný štýl	2	0,11	0,22
<b>Celkom</b>		1	<b>3,58</b>

Zdroj: *vlastné spracovanie*

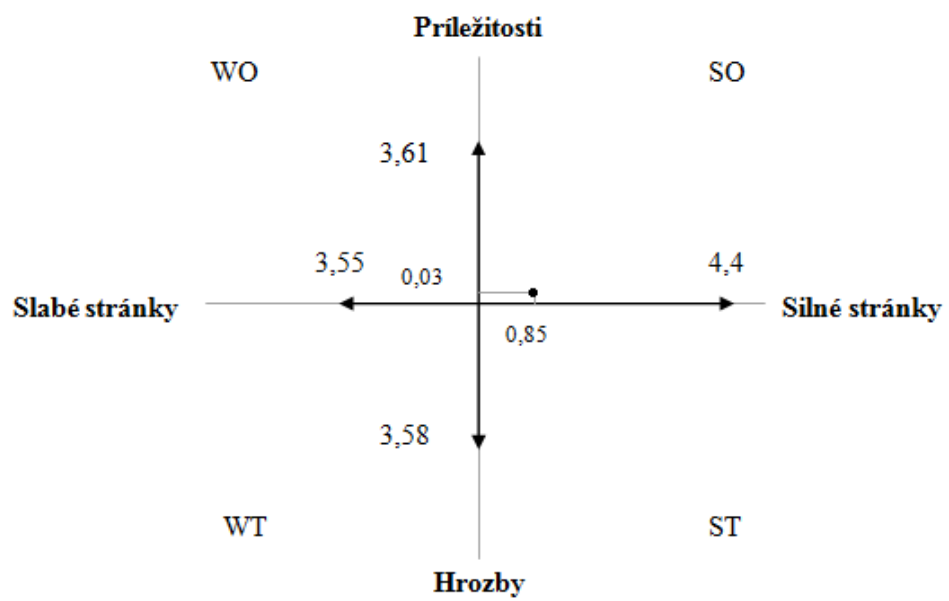
Po vyhodnotení všetkých štyroch oblastí je potrebná bilancia vnútorného a vonkajšieho prostredia a to nasledujúcimi výpočtami:

Silné stránky – Slabé stránky =  $4,4 - 3,55 = 0,85$

Príležitosti – Ohrozenia =  $3,61 - 3,58 = 0,03$

Tieto výsledky sa následne vnesú do matice SWOT, vid' Obr. 4.3. Matica nám určuje, ktorá stratégia je pre podnik najvhodnejšia. Spoločnosť ALBO SK sa nachádza v kvadrante SO, čo znamená stratégiu využitia. Táto pozícia je najlepšia možná, silné stránky prevýšili slabé a príležitosti prevyšujú nad hrozbami. Podrobnejšie vyhodnotenie celej analýzy sa nachádza v nasledujúcej kapitole.

Obr. 4.3 Výsledky v matici SWOT analýzy



Zdroj: *vlastné spracovanie*

## 5 Vyhodnotenie analýzy, námety a odporúčania

Z výsledkov SWOT analýzy vyplynulo, že silné stránky prevažujú nad slabými a príležitosť nad hrozbami. Spoločnosť by mala uplatniť stratégiu využitia, mala by sa zamerať na rozvoj svojich silných stránok a využiť príležitosti, ktoré ponúka jej okolie. Napriek tomuto výsledku situácia nie je až taká ružová. Ako sme mohli vidieť príležitosti síce prevažujú nad hrozbami, ale len zanedbateľne. Vzhľadom na túto skutočnosť by mohla spoločnosť zvažovať aj stratégiu diverzifikácie, no prinajmenšom brať na dôraz hrozby z okolia podniku a snažiť sa pred nimi chrániť. Naopak situácia vo vnútri podniku je omnoho lepšia, silné stránky vysoko prevyšujú slabé.

Bezpochybne najsilnejšími stránkami sú **kvalitné výrobky a dobrá povesť spoločnosti**. Základom kvalitného výrobku je kvalitná surovina. Dodávateľ zaručuje čerstvosť syra a aj jeho kvalitu. Aby sa nezmenila chuť výrobkov a zákazníci neprešli ku konkurencii je dôležité si tohto dodávateľa udržať. Pre spoločnosť je taktiež dôležité uchovať tradičný postup výroby, pretože práve ten, má veľký vplyv na jej povesť. Napriek tomu, že mechanizácia by výrobu výrazne urýchlila, v tomto prípade by spoločnosť nad touto možnosťou nemala ani uvažovať. Mechanizácia výroby by jednoznačne uškodila povesti podniku, znamenala by aj zmenu chuti výrobku a tým pravdepodobnú stratu zákazníkov.

Napriek dobrej kvalite a verným zákazníkom, v roku 2013 došlo k výraznému **poklesu odbytu výrobkov**. Výrobky nie sú nevyhnutné pre každodennú spotrebu domácnosti a ich cena je pomerne vysoká, aj to sú možné dôvody nízkeho záujmu zákazníkov.

Odporučila by som **zlepšiť marketingovú stratégiu a dostať meno podniku do povedomia ľudí**. Spoločnosť je malá a nemôže si dovoliť minúť veľa finančných prostriedkov na marketing. Odporučila by som teda, umiestnenie ďalšej reklamnej tabule pred prevádzkou, ktorá ma najväčší odbyt. Takáto reklama sa už osvedčila v minulosti. Náklady na výrobu a umiestnenie tejto tabule boli 300 eur, takže spoločnosť môže počítať s rovnakými sumou. Ďalej, spoločnosť má veľmi pekne spracovaný katalóg, ktorý však dáva len odberateľom. Bolo by vhodné dohodnúť sa s niektorými odberateľmi a umiestniť tieto katalógy priamo do ich prevádzky, šlo by o reštaurácie a pohostinstvá. Takto by sa výrobky dostali jednoduchšie priamo do pozornosti zákazníka, mohol by sa zvýšiť odbyt v týchto prevádzkach a zároveň by sa do povedomia dostala aj samotná spoločnosť. Tým, že dizajn katalógu je už spracovaný jediné náklady by boli na ich tlač. Na trhu existuje mnoho firiem zameraných na tlač katalógov, vizitiek a pod. Podľa prieskumu, napríklad spoločnosť HV



PRINT, pri tlači 200 ks letákov, vo formáte A5, ponúkla cenu 0,35 eur/ks. Celkové náklady by boli 70 eur.

Medzi silné stránky spoločnosti patria aj tzv. **syrové misy**. Tieto výrobky začínajú byť veľmi obľúbené u konečných zákazníkov. Často sa využívajú ako dary na narodeniny, meniny a ich objednávky sa zvyšujú aj počas Vianoc a Veľkej noci. Výhodou je, že misy sa dajú jednoducho prispôbiť na rôzne príležitosti. Vyrábané sú syry v tvare štvorlístka, kohúta, srdiečka, a pod. a k tomu sa dajú jednoducho vytvoriť rôzne krátke nápisy. Výhodou je taktiež ich cenová dostupnosť. Spoločnosť vyrábala misy v dvoch veľkostiach, 1800 g v cene 16,50 eur za kus a 1100 g za 10,50 eur. Na žiadosť zákazníkov začala poskytovať aj menšie balenie s hmotnosťou 550 g za 5,30 eur/ks. Substitútom syrových mís sú populárne syrové torty. Tento výrobok ponúka aj, už spomínaná, konkurenčná spoločnosť Nikos. Syrové torty sú často venované, ako dary na narodeniny, meniny a rôzne príležitosti, tak ako aj syrové misy, ktoré spoločnosť ALBO SK ponúka. Syrové misy majú však veľkú výhodu, a to v porovnaní oveľa nižšiu cenu. Napríklad najmenšia torta s hmotnosťou 2000 g, ponúka spoločnosť Nikos za 36 eur. Zatiaľ čo syrová misa s hmotnosťou 1800 g spoločnosti ALBO SK stojí len 16,50 eur. Spoločnosť by sa mala upriamiť na podporu predaja týchto výrobkov. Syrové misy sa vyrábajú len na zákazku. Vhodné by bolo, ak by spoločnosť začala ponúkať tieto výrobky aj v obchodných reťazcoch alebo pohostinstvách, hlavne teda menšie 550 g balenie. Spoločnosť by mohla tiež zvážiť zmenu tvaru týchto mís a zvýšiť hmotnosť, čím by mohli lepšie konkurovať syrovým tortám.

Podporiť predaj výrobkov by mohlo aj **spustenie e-shopu**. Konkurenčná firma Nikos, ktorá je zároveň aj najväčším konkurentom v regióne Kysuce, už rozbehla vlastný internetový obchod. Túto službu by mohla začať ponúkať aj spoločnosť ALBO SK, aby nezaostávala za konkurenciou, navyše v dnešnej dobe je nakupovanie cez internet veľmi populárne, dokonca aj u takéhoto tovaru. Spustenie e-shopu samozrejme nie je lacná záležitosť. Na internete sú rôzne ponuky, ktoré závisia od požiadaviek objednávajúceho. Spodná hranica ceny za vytvorenie e-shopu s komplexnou funkcionalitou, vrátane technickej a marketingovej podpory a taktiež školenia začína od 700 eur. Ide o klasický balíček, ten by však spoločnosti bohato stačil. Samozrejme ide o profesionálne spracovanie, takúto ponuku má napríklad spoločnosť NajReklama.sk.

Výsledky SWOT analýzy ukázali, že na trhu existuje niekoľko príležitostí, ale aj veľa hrozieb. Najväčšou príležitosťou pre podnik je **rozšírenie siete odberateľov syra**. Ako už

bolo spomenuté, okrem výroby výrobkov spoločnosť prevádzkuje aj ďalšiu činnosť, dovoz syra iným výrobcom. Podľa výsledkov vnútornej analýzy, tržby z predaja tovaru tvoria až 80 % celkových tržieb. Avšak obchodná marža je len 10 %. Napriek tomu je táto činnosť pomerne rentabilná. Jediným nákladom je cena samotného syra, ďalšie náklady, ako spotreba pohonných hmôt, či mzdy zamestnancov sú takmer zanedbateľné. Najvzdialenejší odberateľ sa nachádza len 2 km od výroby ALBO SK a z časového hľadiska, rozvoz objednaného syra trvá v priemere len 1,5 hodiny, čo sa v mzdových nákladoch premietne minimálne, keďže zamestnanci zabezpečujúci rozvoz, sú platení fixným mesačným platom. Vzhľadom na všetky tieto skutočnosti by som odporučila spoločnosti, začať sa viac venovať tejto činnosti a získať viac odberateľov. V súčasnosti spoločnosť zásobuje 19 výrobcov, avšak len 4 z toho majú vysoké a pravidelné objednávky. V okolí však existuje viac výrobcov a väčšinu z nich pozná konateľ spoločnosti. Bolo by vhodné osloviť týchto výrobcov, či už telefonicky alebo e-mailom. Zamerať by sa mali na spoločnosti s menším objemom produkcie, pre ktoré by bolo výhodnejšie využiť dodávateľa, ako využívať vlastné dopravné prostriedky a vlastných zamestnancov na dovoz syra. Zároveň takýchto výrobcov je v okolí najviac. Spoločnosť by mohla využiť aj inzerciu v regionálnych novinách MY Oravské noviny. Je to veľmi populárny týždenník v danom regióne. Táto inzercia by stála len 12 eur na týždeň, vhodná doba inzercie by bola aspoň 2 mesiace, čo by znamenalo náklady vo výške 96 eur.

Spoločnosti odporúčam **zamerať sa na obe činnosti**, ako na výrobu parených syrov, tak aj na dovoz tovaru. Podľa výsledkov SWOT analýzy sa spoločnosť síce nachádza v kvadrante SO, čo znamená stratégiu využitia, avšak kvôli malému rozdielu medzi príležitosťami a hrozbami má aj veľmi blízko ku kvadrantu ST, čo by mohlo znamenať stratégiu diverzifikácie. Aj vzhľadom k tejto skutočnosti odporúčam, aby sa spoločnosť zamerala na obidve činnosti.

## 6 Záver

Parené syry, známe ako korbáčiky, sú populárnou a tradičnou pochúťkou na celom Slovensku. Výroba týchto syrov má dlhoročnú tradíciu v regióne Orava. Práve v tomto regióne pôsobí analyzovaná spoločnosť ALBO SK, s.r.o., ktorej hlavnou činnosťou je výroba spomínaných syrov. Celoplošne na území Slovenska neexistuje veľa spoločností so zameraním na túto výrobu, avšak v regióne Orava, kde pôsobí aj naša spoločnosť je trh presýtený výrobcami. Konkurencia je veľká, čo samozrejme vyvíja tlak na ceny. Zákazníci disponujú veľkou silou, keďže konkurentov je veľa, vyhráva ten, ktorý ponúkne najlepšiu kvalitu za najnižšiu cenu. Ak chcú výrobcovia uspieť na tomto trhu, musia nájsť výhodu oproti konkurencii.

Výrobcovia, ktorí pôsobia v danom regióne musia čeliť okrem veľkej sily zákazníka aj sile dodávateľa. V okolí sa nachádza len jedna veľká spoločnosť, ktorá dodáva syr a dodáva ho všetkým výrobcom v okolí. Navyše ceny syra neustále kolíšu, dôvodom sú zmeny cien syra na zahraničných trhoch a sezónne výkyvy. Výrobcovia si teda nemôžu vyberať a musia prijímať ponúkanú cenu a aj kvalitu.

Odvetvie výroby parených syrov je vo veľkej miere ovplyvnené legislatívou. Výrobcovia sa musia riadiť mnohými zákonmi, nariadeniami a normami. Stále prísnejšie nariadenia prichádzajú z Európskej únie, rôzne opatrenia a prijímané štandardy stoja podniky nemalé peniaze. Ďalším nepriaznivým faktorom sú dane, či už daň zo zisku alebo veľmi vysoká DPH, ktorá ovplyvňuje cenu a teda aj dopyt po výrobkoch. Situácia v odvetví nie je veľmi jednoduchá, vyjednávacía sila zákazníkov a odberateľov, silná konkurencia, náročná legislatíva a taktiež znalosť tradičného výrobného postupu bráni vstupu nových konkurentov.

V tradičnej výrobe tkvie sila spoločnosti ALBO SK. Spoločnosť zamestnáva vo výrobe pracovníčky s dlhoročnými skúsenosťami, tie zabezpečujú tradičný výrobný postup, a tým aj nezameniteľnú chuť výrobkov. Jedinečnú chuť a tiež vysokú kvalitu výrobkov, dokazujú certifikáty a získané ochranné známky. Kľúčovým zamestnancom spoločnosti je jej konateľ a zároveň majiteľ, riadi celú spoločnosť, má mnoho kontaktov, získava odberateľov a udržiava dobré vzťahy s obchodnými partnermi.

Napriek tomu, že firma vynakladá nemalé prostriedky na výrobu, v roku 2013 nastal pokles odbytu. Spoločnosť má kvalitné produkty a dobrú povesť, no medzi potenciálnymi

zákazníkmi, či odberateľmi, nie je veľmi známa. Marketing spoločnosti nie je veľmi bohatý, ide predsa len o malý podnik. Vhodnou a finančne nie náročnou reklamou, by mohli byť katalógy ponúkané v určitých prevádzkach, a tiež umiestnenie ďalšej reklamnej tabule. Drahšou záležitosťou je vytvorenie internetového obchodu, no týmto spôsobom by spoločnosť mohla získať, v prvom rade, konečných zákazníkov.

Veľkou príležitosťou pre spoločnosť je už rozbehnutá druhá obchodná činnosť, a to dodávanie syra, ako tovaru pre ďalších výrobcov parených syrov. Spoločnosť dodáva syr svojim konkurentom v okolí, ako ukázala analýza, táto činnosť je zisková a z hľadiska tržieb tvorí až 80% celkových tržieb spoločnosti. V roku 2012 a 2013 medziročne tržby z predaja syra rástli v priemere až o 30%. Spoločnosť by mala jednoznačne v tejto činnosti pokračovať a snažiť sa získať viac odberateľov.

Na základe výsledkov strategickej analýzy, by som spoločnosť zhodnotila, ako veľmi silnú s dobrou povestou, ktorá úspešne čelí veľkej konkurencii. Spoločnosť sa podľa SWOT analýzy nachádza v najlepšej možnej situácii a odporúčaná je stratégia využitia. Spoločnosti odporúčam, zamerať sa na obidve činnosti, ktorými sa venuje, výroba parených syrov aj dovoz syra.

## Zoznam použitej literatúry

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
2. GRIFFIN, W. Ricky. *Fundamentals of management*. 6th. ed. USA: South-Western Cengage Learning, 2010. ISBN 13-978-0-538-47875-5.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2 rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
4. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
5. KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
6. LHOTSKÝ, Ján. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
7. MATUSIKOVÁ, Lucja. *Strategický management*. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
8. PEŠKOVÁ, Radka a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza*. 2. aktual. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-89-9.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přep. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
10. SLOMAN, John. *Economics and the business environment*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71037-0.
11. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
12. VOCHOZKA, Marek a Peter MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## Internetové zdroje

13. ALBO SK. *Katalóg výrobkov*. [online] 2016. [2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.zazrivec.sk/vyroby/>.
14. AUTOsme.sk. *Ceny pohonných hmôt*. [online] 2016. [2016-02-17]. Dostupné z: [http://auto.sme.sk/natankuj/?submenu=priemerne\\_ceny](http://auto.sme.sk/natankuj/?submenu=priemerne_ceny).
15. BUSINESSVIZE. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. 29.10.2010. [2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>.
16. BUSINESS NEWS DAILY. *PEST analysis: Definitions, Examples & Templates*. [online]. 11.12.2014. [2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-templates.html>.
17. EUROEKONOM. *SWOT analýza*. [online]. 15.03.2015. [2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza>
18. EURÓPSKA KOMISIA. *Správa o krajine Slovensko 2015*. [online]. 18.03.2015. [2016-02-7]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015\\_slovakia\\_sk.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_slovakia_sk.pdf).
19. FOCUSECONOMICS. *Slovakia Economic Outlook*. [online]. 02.02.2016. [2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.focus-economics.com/countries/slovakia>.
20. KOVÁŘ, František a KRCHOVÁ, Hana. *Strategický management, strategie a strategická analýza*. Praha, 2007. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/podzim2009/MPH\\_STRP/Strategicky\\_management.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2009/MPH_STRP/Strategicky_management.pdf).
21. NBS. *Predikcia vývoja ekonomiky Slovenska*. [online]. 28.10.2015. [2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Rozhovory/2015/Makuch\\_Predikcia\\_vyvoja\\_ekonomiky\\_Slovenska\\_28102015.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Rozhovory/2015/Makuch_Predikcia_vyvoja_ekonomiky_Slovenska_28102015.pdf).
22. PODNIKATEĽSKÁ ALINACIA SLOVENSKA. *Index podnikateľského prostredia opäť klesol, štátu zazlievajú neefektívny OPIS, sociálne balíčky aj Jaguár*. [online]. 26.11.2015. [2016-02-18]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/index-podnikatelskeho-prostredia-opat-o-nieco-klesol-statu-zazlievaju-neefektivny-opis-socialne-balicky-aj-jaguar/>.

23. PODNIKATEĽSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. *Podnikateľské prostredie v prípade účasti vo vláde skvalitnia SaS, Most-Híd, KDH, a Siet’*. [online]. 18.02.2016. [2016-02-18]. Dostupné z: <http://alianciapas.sk/tag/podnikatelske-prostredie/>.
24. PODNIKÁTOR. *Analýza vonjšieho okolia podniku (SLEPTE)*. [online]. 01.03.2012. [2016-01-27]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analiza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>.
25. SME.SK. *Ceny pohonných látok by mohli v najbližších dňoch klesnúť*. [online]. 11.01.2016. [2016-02-17]. Dostupné z: <http://ekonomika.sme.sk/c/20071509/ceny-pohonnych-latok-by-mohli-v-najblizsich-dnoch-klesnut.html>.
26. STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza*. [online]. [2016-01-23]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
27. REALCONT, s.r.o. *Značky kvality Európskej únie a Slovenskej republiky*. [online]. 19.09.2011. [2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.go-eco.sk/userfiles/file/5%20Značky%20kvality%20EU%20a%20SR.pdf>

## **Zoznam skratiek**

a.s. – akciová spoločnosť

B2B – Business to Business

DPH – daň z pridanej hodnoty

EÚ – Európska únia

HDP – hrubý domáci produkt

NAFTA – North American Free Trade Agreement

NBS – Národná banka Slovenska

OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries

SR – Slovenská republika

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

WTO – World Trade Organisation

Z. z. – Zbierky zákona

ŽP – životné prostredie

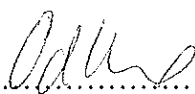


## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

.....

jméno a příjmení studenta

## **Zoznam príloh**

Príloha č. 1: Katalóg výrobkov spoločnosti ALBO SK

Príloha č. 1: Katalóg výrobkov spoločnosti ALBO SK







## Zázrivská „VOJKA“ syrové nite



biele údené

120g

250g

500g

vákuovo balené

## Zázrivský korbáčik



biely údený

5ks 5ks

10ks 10ks

50ks 50ks

vákuovo balené



## Jánošíkov vrkoč



biely údený

60g 60g

100g 100g

vákuovo balené

ALBO SK, s. r. o., Dolina 125, 027 05 Zázrivá, Mobil: 0905 543 317, [www.zazrivec.sk](http://www.zazrivec.sk)





## *Uzličky*



*biele* *údené*

*100g* *100g*

*vákuovo balené*



## *Pikant*



*100g*

*vákuovo balené*



ALBO SK, s. r. o., Dolina 125, 027 05 Zázrivá, Mobil: 0905 543 317, [www.zazrivec.sk](http://www.zazrivec.sk)





## Kukurica



parená	údená
do 120g	do 120g
do 500g	do 500g
vákuovo balené	

## Ľarenica



biela	údená
100g	100g
vákuovo balené	



## Haničkine srdiečko



biele	údené
120g	120g
vákuovo balené	





## *Tyčinky ochutené*



*biele udené*

*100g 100g*

*vákuovo balené*



## *Tyčinky pikant*



*100g*

*vákuovo balené*



## *Tyčinky cesnakové*



*100g*

*vákuovo balené*



ALBO SK, s. r. o., Dolina 125, 027 05 Zázrivá, Mobil: 0905 543 317, [www.zazrivec.sk](http://www.zazrivec.sk)





## *Zvieratka*



*rôzna hmotnosť  
vákuovo balené*



## *Zázrivská syrová misa*



*550g  
vákuovo balené*



## *Zázrivská syrová misa*



*1100g  
vákuovo balené*



ALBO SK, s. r. o., Dolina 125, 027 05 Zázrivá, Mobil: 0905 543 317, [www.zazrivec.sk](http://www.zazrivec.sk)